



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Gestão do Potencial Humano

Eficácia do Coaching: O impacto do Programa BOLD para o incremento do potencial de Consultores Imobiliários da empresa Keller Williams Portugal

Edilson Pedro Soares Buchartts

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão, para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias

LISBOA

2021

RESUMO

O presente estudo aborda a temática do uso do Coaching como o processo que visa estimular o uso de competências que existem no próprio indivíduo, permitindo que a autodescoberta, a confiança e o desafio a fazer mais e melhor resultem em concretizações pessoais no campo pessoal, familiar e profissional. Assim, a dissertação visa abordar sobre um método de condicionamento mental de descoberta e desenvolvimento de competências e do potencial de consultores imobiliários, para se conhecer a sua eficácia no desenvolvimento de competências dos mesmos. Para a compreensão dos fenómenos, procedeu-se à análise cuidada de documentos científicos publicados, onde se obteve as definições existentes, as ferramentas usadas, os tipos de coaching, os elementos associados ao coaching e obviamente os benefícios do coaching. O estudo focou sobre o programa de condicionamento denominado BOLD, implementado pela empresa imobiliária Keller Williams Portugal, à quem enviou-se um questionário, criado na plataforma Google Docs, destinado a uma amostra de consultores imobiliários que beneficiaram do programa BOLD. Do questionário obteve-se uma maior aproximação aos efeitos que um programa de coaching podem ter sobre os hábitos e comportamentos diários, os lucros, e a produtividade, ou seja, demonstram se o coaching é ou não eficaz no seu objecto.

Palavras – Chave: Coaching, Potencial Humano, Desenvolvimento profissional, Motivação, Produtividade

ABSTRACT

This study focus on the use of coaching as a process that stimulates the use of competencies that exist inside the individual himself/herself, allowing the self-discovery, the trust and the challenge to do more and better result in achievements at personal, family and professional level. Thus, the paperwork focus on a mental conditioning method for Real Estate Agents self-competencies discovery and enhancement, in order to know its efficiency for the development of their competencies. For understanding of these phenomena, a careful analysis of published scientific documents was carried to obtain the definitions, the used tools, types of coaching, associated elements and the obvious benefits of coaching. The study has focused on the Keller Williams Realty BOLD program, implemented also by Keller Williams Portugal, to whom a Google Docs questionnaire was sent for a sample of real Estate agents who have benefited from the program in the past. Results from that questionnaire have given a closer data on the effects of the program as a coaching program, has on habits and daily behaviors, profits, and productivity, which means if the coaching is effective or not.

Key-words: Coaching, Human Potential, professional development, motivation, Productivity

AGRADECIMENTOS

Ao muito estimado professor e orientador Doutor Álvaro Dias, cujo apoio, liderança e persistência na pesquisa possibilitou este sucesso. A tentativa mínima de fuga da responsabilidade de finalizar este trabalho recebeu sempre o parecer motivador para continuar. Muito obrigado.

À todos os professores que transmitiram um pouco de si, em especial aos Professores Mário Ceitil, Paulo Finuras e Casimiro Ramos.

Ao ISG, pela oportunidade de ser um de vós. Entre colegas, professores e funcionários, encontrei um pouco de energia e subi degraus inesquecíveis.

À *Keller Williams Realty* (KW), e em particular a KW Sol em Oeiras, que me deram a beber deste insaciável cálice que é o BOLD, o que muito prezo como carrego para sempre onde quer que passe (*Não existe tentar...Aquilo em que te focas expande-se!*). E neste agradecimento, uma menção especial ao Duarte Santos, ao João Paleta e à inigualável Marta Macara.

À todos os corajosos consultores imobiliários que aceitaram o desafio de participar do programa e responderam positivamente ao questionário que serviu de suporte a este trabalho. Muito obrigado.

Aos meus pais Maravilhoso Bucharths e Olívia Bucharths pelo contínuo apoio na formação académica e pela educação de ouro. À minha alargada família pela fé depositada em mim para mostrar os meus dons e capacidades mais uma vez.

Aos meus irmãos Manuel, Magnus, Clausen e Emanuel, Gerson, Marcelina, Joyce, Marilú, Jorgina e outros que sem se aperceberem serviram de exemplo e desafio para o exercício e estudo da psicologia.

À minha lindíssima e amada esposa, Arménia Bucharths, pelo amor, pela paciência, pelo companheirismo e pela força neste projecto. Às minhas princesas Edanna e EdLara Bucharths (*My Big Why*). Nunca saberei agradecer na perfeição a vossa existência na minha vida. Com vocês sou riquíssimo. Sem vocês...vazio!

Por último, e **nunca** menos importante, à Deus, Pai todo poderoso, pela vida e pela sabedoria mais que suficiente para ser um pedaço Seu aqui na terra, e pelo Excelso Coach que nos deu: Jesus Cristo! Que esta obra seja um exemplar do Vosso *investimento*.

DEDICATÓRIA

À minha dedicadíssima esposa *Arménia Buchartts*,
e às minhas princesas *Edanna* e *EdLara*.

O meu *Big Why*,
o motivo dos sacrifícios,
e a razão do sucesso!

Lista de Acrónimos e siglas

BOLD – *Business Objectives Life by Design*

CIP's – *Círculo de Influência Pessoal*

CIPD – *Chartered Institute of Personnel and Development*

FSBO's – *For Sale By The Owner* (“*Trata o Próprio*”)

ICF – *International Coaching Federation*

KW – *Keller Williams Realty*

MAPS - *Mega Achievement Productivity Systems*

MREA – *Millionaire Real Estate Agent*

ROI – *Return on investment*

RH – *Recursos Humanos*

WI4C2TES - **W**in-Win; **I**ntegridade; **C**lientes; **C**ompromisso; **C**omunicação;
Criatividade; **T**rabalho; **T**er **C**onfiança; **E**quidade; **S**ucesso.

Índice

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
DEDICATÓRIA.....	VII
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMÁTICA	12
1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJECTIVOS	13
1.4 TIPO E FORMA DE ESTUDO	14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 A VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO	17
2.2 CONCEITOS DE COACHING, COACH E COACHEE	19
2.2.1 <i>Coaching</i>	19
2.2.2 <i>Coach</i>	22
2.2.3 <i>Coachee</i>	23
2.3 ELEMENTOS DO COACHING.....	24
2.3.1 <i>Os Princípios</i>	24
2.3.2 <i>Motivação - A Essência da motivação e a sua relação com o coaching</i>	24
2.3.3 <i>Programação Neurolinguística (PNL)</i>	26
2.5 O COACHING EFICAZ.....	28
2.5.1 <i>Benefícios do Coaching</i>	31
CAPÍTULO III - KELLER WILLIAMS REALTY – CULTURA, MISSÃO, VISÃO, VALORES E CRENÇAS	40
3.1 A CULTURA KW	40
3.1.1 <i>Missão</i>	43
3.1.2 <i>Valores</i>	44
3.1.3 <i>Visão</i>	44
3.1.4 <i>Crenças - WI4C2TES</i>	45
3.1.5 <i>As actividades mais importantes de um consultor imobiliário de sucesso</i>	46
3.1.7 <i>A vertente formativa da KW</i>	48
3.2 O PROGRAMA BOLD – A DESCRIÇÃO	51
3.2.2 <i>Duração e desenvolvimento</i>	53
3.2.3 <i>Ferramentas do BOLD</i>	56
3.2.3.1 <i>Os Manuais BOLD</i>	56
3.2.3.2 <i>O DIÁRIO do BOLD</i>	56
3.2.3.3 <i>As Leis BOLD</i>	58
3.2.3.4 <i>Afirmações diárias</i>	59
3.2.4 <i>O Programa em formato digital – BOLD Pivot</i>	61
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA.....	61

4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E CAMPO DE ESTUDO.....	62
4.2 METODOLOGIA.....	62
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	63
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS.....	72
5.1 CONCLUSÃO	72
5.2 LIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROPOSTA DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	82

Índice de Tabelas

TABELA 1 ETAPAS PARA O COACHING EFICAZ - FONTE: HENRIQUES (2018) (ADAPTADO DE HENRIQUES ET AL. (2017))	30
TABELA 2 BENEFÍCIOS DO COACHING.....	33
TABELA 4 PROGRAMAS DO MAPS - FONTE: KW MAPS WEBSITE, ADAPTADO PELO AUTOR	50
TABELA 5 AMOSTRA DE AGENDA DIÁRIA, ADAPTADA PELO AUTOR A PARTIR DO MANUAL BOLD # 1&2	54

Índice de Figuras

FIGURA 1 - PILARES DO MREA. FONTE: HTTPS://JOIN.LUXREINTL.COM	47
FIGURA 2 MODELO BASILAR DO MILLIONAIRE REAL ESTATE AGENT. FONTE: HTTPS://WWW.ECONOMICTHEORIES.ORG/LEAD-GENERATION/LEADS.HTML	48
FIGURA 3: AS LEIS BOLD	59

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - MOTIVO DE PARTICIPAÇÃO NO BOLD	65
GRÁFICO 2 - PARTICIPAÇÃO VS. RENDIMENTOS	67
GRÁFICO 3 - PARTICIPAÇÃO VS. INVESTIMENTO INICIAL	67
GRÁFICO 4 - AUTOCONFIANÇA APÓS O BOLD	68
GRÁFICO 5 - EFEITO DO BOLD SOBRE A PRODUTIVIDADE.....	69
GRÁFICO 6 - AS LEIS BOLD	69
GRÁFICO 7 - MATERIAL DO BOLD	70
GRÁFICO 8 - SOBRE OS FACILITADORES.....	71
GRÁFICO 9 - TEMPO DE SESSÃO BOLD	71

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Temática

O escritor John Maxwell (1993) esclarece que a eficiência é a base para a sobrevivência, enquanto que a eficácia é a base para o Sucesso.

Este conceito aproxima-se bastante ao ideal deste trabalho que não restringe todo o conhecimento sobre coaching, antes procura trazer uma porção dessa forma de trabalho de ajuda ao desenvolvimento do potencial humano, com maior foco na sua eficácia, ou seja, na sua forma de sucesso reconhecido na sua implementação a uma população de consultores imobiliários de uma empresa internacional, a Keller Williams Realty, com presença em Portugal desde 2004.

Abordar sobre desenvolvimento do potencial é indispensável no curso de Gestão do Potencial Humano, sendo uma realidade necessária, pois se reconhece que o limite do ser humano não existe, caso contrário não teria a história registado as viagens de circunavegação marítima, o acesso ao espaço celeste, a criação de meios tecnológicos de alto desempenho como os meios de transporte que dominam os céus, o mar e a terra, ou ainda como o telemóvel que hoje já permite não apenas comunicar com pessoas em qualquer parte do mundo, como também a leitura desta dissertação na sua íntegra e a partilha do mesmo para outros dispositivos similares.

O coaching é uma técnica importante, inovadora e incompleta de certeza por ter ainda espaço de melhorias na sua implementação e abordagem e até mesmo no seu estudo. No entanto, Soares (2013) o indica como “...uma prática de desenvolvimento de recursos humanos que promove o desenvolvimento individual e organizacional, apresentando fortes perspetivas de reconhecimento perante a nossa sociedade, sendo considerada uma prática em desenvolvimento em Portugal.” e no mundo.

Apesar disso, já se notam efeitos positivos sobre quem participa das sessões, ou como bem resume Henriques (2018), os intervenientes do

coaching, sendo um que orienta e aplica o programa, designado por “coach” e o segundo que é alvo de intervenção ou beneficiário, “coachee”, e consequentemente as pessoas com quem estes se relacionam e os trabalhos que os mesmos realizam dentro e fora do espaço profissional.

1.2 Descrição do problema

O programa BOLD contribui para o despertar do Potencial Humano ao ponto de torna-lo impactante?

Com este trabalho, procurou-se investigar o efeito que o programa de condicionamento mental denominado **Business Objective: A Life by Design** (designação que forma o acrónimo BOLD, que por sua vez, traduzido do inglês, segundo Moraes (1998), significa “corajoso, arrojado, vigoroso, forte...”) tem sobre o desempenho dos consultores imobiliários da Keller Williams Portugal, sendo esta a abordagem usada em complemento à componente formativa que caracteriza esta empresa, como bem define Gary Keller, Cofundador e Presidente do Conselho de Administração da Keller Williams Realty, Inc. quando afirma que a KW “é uma empresa de formação e de coaching que por acaso, também faz parte do sector imobiliário”.

1.3 Objectivos

Rodrigues (2007) esclarece que os objectivos de uma pesquisa científica são declarações explícitas sobre o que se pretende alcançar com a pesquisa.

Objectivo Geral:

A dissertação visa abordar sobre um método de condicionamento mental de descoberta e desenvolvimento de competências e do potencial de consultores imobiliários, visando assim, conhecer a sua eficácia no desenvolvimento de competências dos mesmos e consequente melhoria da produtividade.

Objectivos específicos:

1. Apresentar conceitos de Coaching;
2. Descrever o Programa de condicionamento usado pela Keller Williams: o BOLD;
3. Descrever o impacto do coaching no desempenho profissional;
4. Abordar sobre crenças limitadoras do desabrochar do potencial humano.

1.4 Tipo e forma de Estudo

Martins, Ribeiro, & Carvalho (2017), citando Malheiros (2007) indicam que a finalidade da pesquisa bibliográfica é de identificar na literatura disponível as contribuições científicas sobre o tema específico.

Deste modo, quanto aos seus objectivos, a presente pesquisa é exploratória, que segundo Rodrigues (2007), visa proporcionar maior familiaridade com o problema, implica o levantamento bibliográfico ou o estudo de caso.

Quanto a sua abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que consiste em pesquisar informações em revistas científicas, manuais, livros, monografias, dados electrónicos e artigos científicos já publicados.

Como explica Godoy (1995),

“segundo esta perspectiva (pesquisa qualitativa), um fenómeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (...) vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenómeno.”, sendo que este tipo de

pesquisa se divide em três tipos: pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.”

Em adição, lançou-se um questionário online recorrendo a amostragem por *snowball*, onde o autor compartilhou o questionário com a equipa BOLD Portugal que por sua vez partilhou com a sua rede de participantes do BOLD, tornando assim o critério único de exclusão o factor nunca terem participado de um programa BOLD.

A presente dissertação, visa contribuir para o estímulo ao uso de metodologias de incremento das capacidades das pessoas em ambiente de trabalho.

No caso do Coaching, o processo visa adquirir novas capacidades e estimular o uso de competências que existem no próprio indivíduo, permitindo que a autodescoberta, a confiança e o desafio a fazer mais e melhor resultem em concretizações pessoais no campo pessoal, familiar e profissional.

1.5 Estrutura da dissertação

O presente trabalho contém um primeiro capítulo introdutório que expõe a temática do trabalho, descreve o problema, indica os objectivos do mesmo e esclarece a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo é de revisão da literatura com introdução sobre a valorização do capital humano com a capacitação, sobre o Coaching, o seu conceito, bem como os conceitos de coach e coachee, os seus princípios e os elementos que garantem a eficaz implementação, assim como os diferentes tipos e modelos de coaching. O capítulo fecha com os possíveis benefícios que o método pode trazer para os indivíduos, para as equipas a que pertençam e às organizações.

O terceiro capítulo é dedicado à descrição da Keller Williams enquanto fonte de informação sobre o objecto de estudo. Aqui procurou-se fazer uma breve

incursão sobre a história da empresa, a sua cultura, a missão, visão, os seus valores, as suas crenças e logo se prende a vertente formativa da KW, de onde se retirou o BOLD.

Por ser o principal elemento deste estudo, procurou-se descrever o funcionamento do programa, a sua duração e desenvolvimento, as ferramentas ao dispor em uso para a sua implementação.

O capítulo IV preenche os procedimentos metodológicos, onde se delimita o tema, indica-se a metodologia usada, o campo de estudo, população e amostra que permitiu a obtenção de dados e onde se procede a sua discussão.

Finalmente um capítulo quinto é dedicado inteiramente à conclusão do estudo, seguida de indicação de limitações do estudo e proposta de posteriores investigações.

Para o presente trabalho mantêm-se os termos em língua inglesa que têm sido os mais usados, tanto o singular como o plural onde se aplica:

- Singular: Coaching; Coach; Coachee.
- Plural: Coaches; Coachees.

De acordo com Moraes (1998) Coaching é traduzido do inglês como “acto de viajar de carro ou em diligência; treino; ensino”, enquanto que Coach é traduzido como “carruagem(...); explicador; treinador...”. para o presente trabalho, e considerando o cenário do processo de Coaching, tem sido utilizado o termo “Facilitador” para a figura do Coach.

CAPÍTULO II – Revisão de Literatura

2.1 A valorização do Potencial Humano através da capacitação

O desenvolvimento humano é um processo natural que tem início a nível celular, na concepção, e termina com a sua morte. Ao longo do período de vida o desenvolvimento humano é caracterizado pelo evoluir biológico, psicológico e social. Além do desenvolvimento natural, o processo de aprendizagem pode ser influenciado pela capacitação, ou seja, os fenómenos naturais podem não ser os únicos influenciadores para o desenvolvimento de capacidades de adaptação às mudanças que acontecem na natureza.

Dias e Silva (2016) citam Sparrow (1998), para descrever a capacitação como um método usado pela organização para orientar um conjunto de atitudes e comportamentos dos funcionários, tais como compromisso organizacional, e incluir actividades para desenvolver e melhorar as capacidades dos funcionários, o seu conhecimento e os seus comportamentos para permitir que os mesmos desempenhem funções, executem as suas tarefas e alcancem os requisitos de qualidade para Recursos Humanos do futuro (Bulut & Culha, 2010).

No ambiente organizacional, torna-se indispensável assegurar o crescimento contínuo dos funcionários, uma vez que o próprio ambiente de negócios é mutável, inconstante e imprevisível. É assim, que se imputa responsabilidade às organizações para criarem condições de capacitação dos seus funcionários, como reflectem Martins, Ribeiro e Carvalho (2017):

“Ao capacitar os funcionários para se tornarem parceiros iguais no processo de aprendizagem, as organizações de RH podem promover uma cultura de desenvolvimento e crescimento – impulsionando o desempenho, engajamento e desenvolvimento de carreira.

Torna-se imperativo, portanto, que as

organizações desenvolvam formas de criar, gerir e compartilhar conhecimentos que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e possam alavancar o conhecimento para criar vantagens competitivas.”

Pinto, Queiroz e Lopes (2017) citando Chiavenato, reforçam a importância de capacitação do pessoal como uma educação que visa a preparação do indivíduo para o mercado de trabalho, para a vida profissional, sendo uma educação construída em três etapas:

1. Formação profissional;
2. Desenvolvimento;
3. Treinamento.

Pinto, Queiroz e Lopes (2017) referem ainda que o processo de capacitação é um aprimoramento das habilidades, junto de especializações que farão com que o indivíduo se destaque na execução das suas funções. O que no fundo tem um grande significado para o processo de melhoria do negócio, uma vez que quanto mais especializados em uma área específica melhor resultados se obtém dessa mesma área.

Dias e Silva (2016) reforçam mais ainda a importância da capacitação nas organizações, constituindo um elemento essencial para obtenção de conhecimento e melhoria do conhecimento já existente:

“a formação está ligada às capacidades que os funcionários devem ter e sejam requeridas pela organização, de modo a contribuírem para o alcance dos objectivos da organização (Jehanzeb, Rasheed & Rasheed, 2013).

Para melhorarem as capacidades dos funcionários as organizações devem investir na sua formação. A formação torna-se então uma “ferramenta” à disposição

da organização para interagirem com os funcionários através da aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de conhecimento que os mesmos já possuam.”

O investimento na capacitação de funcionários é igualmente defendido por Beatson e Zheltoukhova (2015), cujos estudos confirmaram que a alta produtividade está directamente associada à capacitação, em particular quando essa capacitação é assegurada com bastante regularidade.

Considerando que os funcionários levam conhecimentos e capacidades às organizações, mantê-los estagnados é garantir o fracasso dos mesmos, portanto, o objectivo da capacitação é melhorar mais ainda as capacidades existentes além de acrescentar novas.

2.2 Conceitos de coaching, Coach e Coachee

Como se viu acima, a capacitação tem como foco a aquisição de novas capacidades e o desenvolvimento, ou melhoria, das capacidades já existentes. De seguida veremos como o coaching pode ter uma forte influência neste processo de aquisição de novas capacidades, porém com maior impacto no desenvolvimento das capacidades, habilidades e competências pré-existentes.

2.2.1 Coaching

Soares (2013) refere a antiguidade da prática de Coaching, e recorre a figura de Sócrates como primeiro exemplo, citando Krausz (2007), onde se reconhece a intenção de desenvolvimento de determinadas competências através do diálogo. E acresce ainda que “o método socrático consistia em apresentar temas de forma a estimular ideias através de perguntas, tendo como objetivo o desenvolvimento daqueles que o rodeavam, os seus discípulos (Rego et al., 2004)”.

A mesma autora cita Cunha et al. (2010) para adicionar a figura emblemática de Jesus Cristo, dizendo que “para além das suas dimensões espiritual e divina, possuía um talento especial para ensinar, guiar homens e formar espíritos e mentes”.

Numa perspetiva evolutiva, diz Soares (2013) “o conceito esteve sempre presente na história da humanidade, desde a Antiguidade, contudo, apenas surge em contexto organizacional na década de 1990, sendo desde então considerado um dos melhores métodos para impulsionar o crescimento individual (Chiavenato, 2002; Shea, 2002).”. Ainda assim, o coaching constitui uma grande incógnita no seio académico, como bem colocam Stober, Wildflower e Drake (2006):

“...coaching encontra-se em relativa desvantagem, comparativamente a outras profissões mais antigas (...) neste momento existe pouca pesquisa especificamente a avaliar coaching em termos de resultados, técnicas específicas, ou sublinhando mecanismos de mudança em coaching (Stober, 2004; Stober e Parry, 2004(...)).”

Os pesquisadores Bresser e Wilson (2010) indicaram o coaching como uma profissão em rápido crescimento, que partiu da área do desporto nos anos 60 do Século XXI e foi transferida para o mundo dos negócios durante os anos 70 e 80, sendo hoje em dia aceite e usada como fonte para o desenvolvimento pessoal dentro de qualquer organização.

Os referidos autores definem Coaching citando Grant (1999) como “um processo sistémico colaborativo, focado na solução, orientado aos resultados no qual o coach facilita o reforço do desempenho no trabalho, na experiência de vida, na aprendizagem auto-dirigida e no crescimento pessoal do coachee”.

Em adição, Bresser e Wilson (2010) apresentam a definição de Coaching pela Federação Internacional do Coaching (2005) como

“...uma parceria profissional entre um coach qualificado e um individuo ou equipa que apoia o alcance de resultados extraordinários, com base em objectivos estabelecidos pelo mesmo individuo ou equipa” e finaliza com Rosinski (2003) “a arte de facilitar o despertar do potencial das pessoas para atingir objectivos importantes e com significado”, onde se destacam termos como potencial, objectivos, parceria, resultados extraordinários, como elementos a considerar como essenciais no discurso do coaching.

A autora e coach João (2011) indica que Coaching é simplesmente uma interação, uma conversa entre indivíduos, cujo objetivo é ajudar o coachee a estruturar a sua maneira de pensar sobre determinado assunto, o que facilita qualquer processo de melhoria das capacidades do individuo na sua área de atuação.

Igualmente, Whitmore (2002), citado por Bozer e Jones (2018), suporta o mesmo conceito mencionando que um dos objectivos do coaching é despertar o autoconhecimento e o senso de responsabilidade para a mudança para encorajar a aprendizagem, o alcance de objectivos e em ultima instância a melhoria do desempenho.

As pessoas tendem a empenhar-se quando lhes é dada a oportunidade de crescerem e aprenderem. Algo que pode ser alcançado com a adopção de uma mentalidade de coaching. O investimento feito pelos funcionários ajudará a reter o talento de topo e desenvolver uma cultura organizacional de crescimento e de oportunidade, defendem Mcneely & Ehrenreich, professores da Harvard Business School.

“Coaching é o lado positivo da terapia...ele foca em como pensar melhor, sentir-se melhor, obter níveis

altos de saúde e bem-estar, foco, alerta e relaxamento, capacidades, etc. ao invés de resolver problemas ou lidar com dificuldades, o coaching funciona a partir da preocupação “Como posso tornar as coisas ainda melhores?” “Como posso tornar-me mais engenhoso e eficaz?”” Hall, 2004

Umidi, citado por Stolfzfus (2005) compara o coaching com o *personal trainer* para todas as áreas da vida. O mesmo Stolfzfus (2005) cita Whitmore que define que Coaching é desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar o seu crescimento.

2.2.2 Coach

O coach é a figura condutora do processo de coaching. Sendo essencial que esteja munido de capacidades necessárias à correcta e ideal implementação do mesmo.

“Um coach, para ser eficaz, deve compreender as questões organizacionais contemporâneas, a motivação humana, bem como o impacto das emoções e o estilo interpessoal na liderança executiva.” Lopes (2012), citando Kombarakaran (2008)

Crane (2007), citado por Lopes (2012) esclarece que o coach actua como um guia de modo a desafiar os coachees a atingirem os seus objectivos de desempenho pessoal e organizacional, sendo ideal que a relação seja a mais confiável possível, para resultados melhores a longo prazo. Stanier (2016) também corrobora do mesmo conceito ao defender que a essência do coaching está em ajudar os outros e a desbloquear o seu potencial.

Stolfzfus (2005) indica que os coaches são peritos em mudança que ajudam líderes a tomarem responsabilidade pelas suas vidas e agem para maximizarem o seu próprio potencial. Sendo mais inciso na sua definição,

Stolfzfus menciona que o coach é alguém que vai pedir contas do coachee, desafia-lo a viver os seus valores ou ocasionalmente dar um empurrão se necessário.

Soares (2013), citando Barosa-Pereira (2008), indica que Coach é o “agente que põe em prática um processo de coaching. Aquele que guia, conduz e acompanha o coachee no seu desenvolvimento e autodescoberta. É um individuo com um perfil específico, qualificado para o desempenho da atividade, e reconhecido pelos pares como profissional de coaching”. Reforça-se mais uma vez o papel do Coach na transformação do coachee.

2.2.3 Coachee

Soares (2013), cita Barosa-Pereira (2008) para definir Coachee como o “sujeito destinatário dum programa de coaching. É o individuo que, voluntariamente pretende desenvolver-se, promovendo ações de autodescoberta, autoconhecimento e autovalorização, no sentido de fazer emergir potencialidades para o seu desempenho profissional”.

O Coachee é parte importante do processo de coaching, como refere Henriques (2018) que cita Tofade (2010), realçando que o coachee ideal é aquele que já se encontra motivado e com objetivos definidos, mas que precisa de alguém para o ajudar a atingi-los, assegurando que o mesmo esteja consciente de que os processos de coaching nem sempre são fáceis, o que implica reconhecimento da necessidade de compromisso total.

Ratiu e Babanv (2015), citados por Henriques (2018), indicam que o coachee deve apresentar três características:

1. disponibilidade para a mudança;
2. abertura para com o coach; e
3. disposição para procurar novas soluções.

2.3 Elementos do coaching

2.3.1 Os Princípios

Segundo Noble (2012), citado por Henriques (2018), o coaching pressupõe diversos princípios: escutar, observar, questionar, apoiar, construir um relacionamento, análise construtiva, feedback, confiança e empatia. De acordo com a mesma autora, a escuta e o feedback, também são princípios do coaching sugeridos por Linder-Pelz (2014).

“O feedback é uma competência que podemos fornecer aos outros ou podemos receber (Stone e David-Lang, 2017).” Henriques (2018)

Os mesmos autores afirmam que quando damos feedback devemos ser explícitos, e, quando recebemos devemos entender o seu significado.

Fornecer um feedback significativo através do coaching, impulsiona a liderança nas organizações (Darekar et al., 2016). Este está aliado à motivação (Stein et al., 2013) e é fundamental no processo de coaching, pois não só influencia o desempenho do coachee como o seu talento (Darekar et al., 2016). Como podemos confirmar na Figura 1 (página 5), o feedback é usado na etapa número 3 do processo de coaching.

2.3.2 Motivação - A Essência da motivação e a sua relação com o coaching

A palavra Motivação provem do Latim *moveres*, que significa mover, remetendo a noção de movimento ou acção. Em psicologia, refere-se à uma condição mental que influencia a direcção de um organismo a alcançar um objectivo, ou a suprir uma necessidade.

Spector (2006), define motivação como o estado interior que induz um indivíduo a assumir determinados comportamentos. Tendo uma direção, uma intensidade, e uma persistência de comportamentos ao longo do tempo.

Em um outro prisma, Collin, Grande e Benson (2012) citam Clarck L. Hull (1943) que defende que todo o comportamento humano resulta das nossas necessidades primárias: fome, sexo, sede, e o evitar a dor.

William (1998), citado por Collin, Grande e Benson (2012), apresenta a Teoria da Escolha – que define que todos indivíduos são motivados a agir de modo a aumentar o prazer e a diminuir a dor, ou seja, as pessoas agem de modos a sentirem-se bem. Todo prazer e dor resulta do esforço de satisfazer cinco necessidades geneticamente codificadas, saciáveis somente através da interação social:

1. Sobrevivência;
2. amor e pertença;
3. poder;
4. liberdade; e
5. diversão.

Myers (1999) menciona a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1970), indicando a satisfação de necessidades básicas imprescindíveis a vivência, que obedecem uma hierarquia, indicando as prioridades a serem saciadas para a plena realização do indivíduo, partindo das fisiológicas e terminando com a auto-realização.

A explicação de Maslow é de um modo geral conhecida no formato de uma pirâmide, a qual representa as necessidades gerais de um indivíduo da base ao topo, ou seja, o indivíduo necessita de suprir as suas as necessidades mais básicas, assegurando assim a sua condição física e psicológica para

com maior dedicação em suprir as necessidades seguintes. Isto pressupõe o seguinte:

1. *Necessidades Básicas ou Fisiológicas* – fome, sede, sono, sexo, excreções, abrigo; Necessidades de segurança – segurança do corpo, segurança laboral, da família, saúde, propriedades, moral, seguro de vida;
2. *Necessidade de Amor ou sociais* – amizade, família, intimidade sexual, afecto, afeição, sentimentos, pertença;
3. *Necessidades de estima* – necessidade de se sentir reconhecido, autoestima, confiança, conquista, respeito pelos outros, respeito aos outros;
4. *Necessidade de Auto-realização ou realização pessoal* – segundo Maslow “o que os humanos podem ser, eles devem o ser”.

Autorrealização, sendo a motivação que cada individuo possui para alcançar o seu potencial, desde que use e desenvolva o seu talento e as suas aptidões.

A motivação tem um papel-chave no coaching. Dias e Silva (2016) indicam a importância da motivação dos funcionários para participarem de uma sessão de capacitação, sendo um aspecto que joga um grande papel no sucesso da própria capacitação. Os mesmos autores acrescentam que o sucesso da capacitação por motivação será diferente da participação de funcionários que apenas toma parte de acções de formação que forem impostas pela hierarquia.

2.3.3 Programação Neurolinguística (**PNL**)

Azevedo (2006) revela que no início da década de 1970 o analista de sistemas Richard Bandler e o linguista John Grinder criaram a Programação Neurolinguística (PNL), preconizando a possibilidade de promoção de

mudanças de comportamento rápidas e positivas por meio de padrões linguísticos específicos. Os pesquisadores usaram como base a gramática transformacional de Noam Chomsky, o pensamento sistêmico de Gregory Bateson, o modelo de terapia familiar de Virginia Satir, a hipnoterapia de Milton Ericson e a gestalt-terapia de Fritz Perls. Uma combinação que resultou na junção de esforços com foco na revelação da gramática oculta do pensamento e da ação, perspectivando a observação do cérebro humano como um conjunto de programas inseridos por *inputs* sensoriais.

O website <https://www.purenlp.com/why-nlp>, indicado por Azevedo (2006) define simplesmente PNL como o estudo da estrutura da experiência subjectiva e o que se pode calcular a partir da mesma. O que simplificando significa que a PNL foi desenvolvida para compreender que atributos e padrões na linguagem que terapeutas estavam a usar para ajudar as pessoas a ultrapassarem as suas fobias, problemas familiares e outros desafios. Azevedo (2006) esclarece ainda que Bandler e Grinder procuravam com o seu projecto programar o cérebro humano utilizando códigos verbais e não verbais.

Outra definição de PNL apresentada por Previanto (2018) indica como uma metodologia que estuda como as pessoas pensam e criam os seus estados emocionais, e como tal informação pode ser usada para que atinjam os seus objectivos. A mesma autora, como forma de sustentar o conceito de PNL e a sua actuação cita Reader e Burton (2011) que por sua vez esclarecem que a “PNL facilita como descobrir os melhores caminhos para atingir objectivos desejados, entender como a própria pessoa pensa e melhor se relaciona com ela mesma, como entender o modo de ser de outras pessoas e como se relacionar melhor com elas.”. O que se observa é uma forma de sustentar o processo de coaching com o mesmo intuito: desenvolver o potencial humano.

Tal como o termo se denuncia, a linguagem é essencial para esta metodologia, logo o elemento da comunicação volta a ter destaque neste estudo, uma vez que a mesma permite a interação entre o coach e o(s) coachee(s), que se espera ser de confiança o suficiente para assegurar a

interação. Como Previanto (2018) bem citou Anatalino (2009), a PNL ensina que não se pode interromper a pessoa nem a contradizer, pois tais actos podem retrair a pessoa e começa a estabelecer-se uma resistência à comunicação.

Outro aspecto essencial da comunicação é a observação. Esta técnica permite complementar a audição, de modo que não basta apenas o que o coachee está a dizer com as suas palavras, como a observação da linguagem corporal mostra-se essencial à percepção do que o coachee pretende informar.

“Realizar coaching com PNL/NS significa usar tecnologia de ponta sobre como o cérebro funciona e como fazê-lo trabalhar para um estado de gestão e criar significados reforçadores a todos os níveis das nossas mentes (NS). Isto significa usar esses domínios cognitivos-comportamentais para traduzir grandes ideias em reais práticas nas nossas vidas. Isto significa usar padrões neuro-linguísticos para incorporar as melhores práticas que realçam o desempenho mental, emocional, verbal, comportamental e de relacionamentos” Hall, 2004

2.5 O Coaching eficaz

O Coaching é um processo relativamente novo no mundo científico. Esta realidade é confirmada por Stober, Wildflower e Drake (2006), que alertam para a não existência de teoria, pesquisa e práticas que sejam especificamente desenhadas para o coaching, reforçando a noção de que o coaching ainda é novo quando se fala em metodologias de mudança de comportamentos das pessoas inseridas em diferentes ambientes sociais (empresa, escola, família, etc).

No entanto, os mesmos autores indicam que os coaches usam conhecimentos, capacidades e técnicas de outras áreas e combinam com as técnicas aprendidas em organizações de coaching.

De acordo com Galvão, Cabeceiro e Pereira (2016), o Coaching é enriquecido simultaneamente por diversas fontes:

1. Filosofia ontológica, que questiona a própria natureza do ser;
2. Psicologia organizacional, cognitiva, comportamental e positiva, que analisa questões sobre o modo como as pessoas funcionam em grupos, como aprendem e mudam, e o que as faz sentirem-se felizes e/ou satisfeitas;
3. Teatro (desempenho teatral), que pode ser definido como a capacidade de projetar uma realidade fabricada e que implica dominar a arte de “presença”;
4. Paradigmas de consultadoria de negócio, que ensinam gestores e líderes a mecânica dos negócios de sucesso;
5. Antropologia social, que examina a forma como diferentes culturas definem o sucesso e como os líderes são escolhidos;
6. Neurociência, que estuda o modo como a estrutura e a química do cérebro afetam a capacidade de um indivíduo mudar e crescer.

Em última análise, todas as disciplinas que acrescentam algum conhecimento útil ao Coaching partilham a mesma raiz - a forma como os humanos se desenvolvem, se relacionam com os outros e crescem e mudam de modo a melhor alcançar com eficiência e eficácia os seus objetivos.

Os autores Bresser e Wilson (2010) definem que o foco do coaching é a melhoria do desempenho. Neste sentido, coaching executivo e pessoal são similares ao coaching do desporto. Como resultado, uma característica-chave do coaching é o comportamento, apoiado pela cognição e a motivação.

"Alex, não podes compreender o significado de produtividade a menos que saibas o seu objectivo. Até lá, estarás apenas a brincar muitos jogos com números e palavras." Goldratt (1984)

O estudo de Henriques (2018) refere Kokesch e Anderson (2001), Smither e Reilly (2001) para descrever um processo de coaching eficaz, distribuído em etapas, com se vê na Tabela 1 que se segue:

Etapas	Descrição
1ª Etapa	Estabelecimento de uma relação de confiança entre os intervenientes;
2ª Etapa	Avaliar o coachee e o seu ambiente organizacional
3ª Etapa	Fornecer <i>feedback</i> relativamente a avaliação anterior
4ª Etapa	Estipular um plano de desenvolvimento e definir os objectivos a cumprir
5ª Etapa	Implementar os comportamentos a adquirir ou a aperfeiçoar
6ª Etapa	Avaliação do progresso

Tabela 1 Etapas para o coaching eficaz - Fonte: Henriques (2018) (adaptado de Henriques et al. (2017))

Alves (2019), citando Camara et al. (2007), refere que o coaching tem os seguintes objetivos:

1. “Melhorar os resultados e comportamentos dos Talentos; [L]
[SEP]
2. Elaborar e cumprir os planos de ação; [L]
[SEP]
3. Superação de obstáculos; [L]
[SEP]
4. Desenvolvimento de competências gerais e específicas, impedindo as

desajustadas;

5. Ajudar no processo de socialização, integração, adaptação à cultura e clima;
6. Orientar o desempenho de acordo com os objetivos da função e de negócio;
7. Proporcionar maior envolvimento do colaborador, diminuindo assim o risco da saída voluntária;
8. Melhorar a relação/comunicação entre chefias e colaboradores subordinados, o que leva a maior aproximação entre eles.”

2.5.1 Benefícios do Coaching

Ao citar Kobayashi (2017), Henriques (2018) resume bastante os benefícios do coaching que transcendem o desenvolvimento pessoal, que inclui a conexão das pessoas às funções que desempenham, a partilha de aprendizagens e experiências, a Auto motivação, o diálogo e o trabalho em equipa.

A mesma autora cita Catalão e Penim (2013) que acrescem nos benefícios do coaching a condução ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à performance profissional e organizacional.

A seguinte Tabela 2 apresenta uma visão mais directa dos benefícios do coaching a nível individual, a nível da equipa, a nível da organização e a nível social, segund Bresser e Wilson (2010).

Níveis	Benefícios do Coaching
Individual	<ul style="list-style-type: none">• Maior motivação e compromisso;• Melhores capacidades de liderança;• Melhor qualidade de vida / equilíbrio trabalho-vida

	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento pessoal;• Clareza no propósito e no significado;• Melhor gestão dos processos de mudança;• Comunicação e relacionamentos melhorados• Implementação eficiente de capacidades adquiridas• Forma sustentável de desenvolvimento pessoal
Equipa	<ul style="list-style-type: none">• Eficiência e Desempenho em equipa melhorados• Desenvolvimento da visão e dos Objectivos mais claros• Espírito de equipa e gestão de conflitos melhorados• Comunicação e relacionamentos melhorados• Criação de sinergias• Maior motivação• Descoberta do potencial do grupo
Organização	<ul style="list-style-type: none">• Desempenho organizacional melhorado• Maior lucratividade/ROI/produktividade/vendas• Melhor motivação e retenção de pessoal• Menos absentismo• Crença nos valores e comportamentos da organização• Melhor flexibilidade/capacidade de mudança• Comunicação mais eficaz• Cultura organizacional aberta e produtiva• Tornar real uma organização formadora• Formas sustentáveis de aprendizagem e de desenvolvimento
Social	<ul style="list-style-type: none">• Empresa de sucesso (com os habituais benefícios para formar sociedade)• Papel positivo exemplar para outras empresas• Promoção de alto desempenho mais “claro”• Maior e positivo impacto nos ambientes sociais dos

	<p>funcionários</p> <ul style="list-style-type: none">• Alta sustentabilidade e responsabilidade social corporativa
--	---

Tabela 2 Benefícios do Coaching, Fonte: Bresser e Wilson (2010), adaptado pelo autor

Os programas de capacitação têm impacto positivo para as organizações onde se encontrem inseridos os funcionários, enquanto que os próprios participantes das capacitações também beneficiam com a melhoria dos conhecimentos e das suas capacidades, como indicam Dias e Silva (2016):

“As pesquisas actuais sobre o acesso à capacitação, demonstram que os funcionários têm a percepção de que tais acessos e disponibilidades estão relacionadas à participação eficaz nos programas de formação, indicando que a formação é fornecida e financiada pela organização (Ashar, Ghafoor, Munir & Hafeez, 2013), e que essa percepção de acesso a formação como uma forma de novas oportunidades de melhoria de capacidades, tendo também um impacto significativo no compromisso organizacional” Bulut & Culha, 2010.

...

“portanto nós acreditamos que os benefícios da capacitação são mútuos tanto para os empregados como para as organizações (Aguinis & Kraiger, 2009). Para os funcionários, o retorno sobre a capacitação dos mesmos pode se reflectir em benefícios para os seus objectivos a nível dos seus empregos, para os seus objectivos de carreiras e para os seus objectivos de desenvolvimento pessoais. (Bulut & Culha, 2010).”

Aumento de Lucros

O desenvolvimento de capacidades pode ter um impacto na lucratividade institucional, ou seja, quanto melhores forem os profissionais, melhores os desempenhos dos mesmos, maior produtividade, logo maiores lucros.

O estudo de Anderson, Dauss e Mitsch (2002) e da MetrixGlobal, (2005) apresentam um ROI de 529% verificado com a implementação de um programa de coaching para um programa de liderança implementado na *Nortel Networks*, enquanto que no estudo de Manchester em 2001, mediu-se um retorno 5.7 vezes do investimento inicial para um coaching executivo.

De acordo com o CIPD (2004) no Reino Unido, 99% das organizações que usam coaching alegam benefícios para a organização e para os indivíduos. Na Alemanha, 89% de executivos e 93 de gestores de Recursos Humanos (RH) indicam o coaching como uma ferramenta de sucesso; na Suíça, 92% confirmam o benefício do coaching (Mindmove, 2005). De um modo geral, 70% dos profissionais de RH crê que o coaching é mais eficaz que cursos de formação como formas de mudar comportamentos e melhorarem o desempenho de gestores seniores (*Training Strategies for Tomorrow*, 2003).

A experiência de coaching, de acordo com o Manual do Coaching Skills Camp da KW MAPS Coaching (2019), de entre outros aspectos, permite:

1. Expandir o *Mindset*, as competências e as capacidades de ser um grande líder;
2. Construir fundações e disciplina para o crescimento das competências de coaching;
3. Dominar métodos que criam uma cultura de perguntar e substituir a cultura de falar;
4. Identificar pontos fortes e fracos;
5. Aprender competências para se tornar um líder de futuro.

O processo de coaching tem o seu impacto positivo na relação entre líder e liderados, no sentido de desenvolvimento de capacidades e na descoberta de capacidades subjacentes que podem ser estimuladas e promovidas.

2.6 Tipos de Coaching

A Federação Internacional de Coach (2004), identifica a facilitação da aprendizagem e dos resultados como uma das competências principais dos coaches, uma vez que é da responsabilidade do coach facilitar o desenvolvimento de objectivos e o esboço de acções que conduzam ao alcance de tais objectivos, ou seja, o coach apoia o individuo a ter clareza nos seus objectivos, e a escrever as actividades e tarefas que terá de desempenhar para concretizar os objectivos.

Diferentes autores apresentam diferentes tipos de coaching, demonstrando que a técnica pode variar consoante os contextos e circunstâncias, o ambiente onde coach e coachee se encontram, ou consoante os objectivos do coachee. Como bem esclarece a Federação Internacional de Coach (1998):

“Os resultados de um coaching focado nos objectivos ocorre nas áreas de gestão do tempo, das carreiras, dos negócios, nos relacionamentos/família, bem-estar físico, bem-estar espiritual, ao nível pessoal, no estabelecimento de objectivos e em questões financeiras.” FIC (1998)

Neste sentido, podem distinguir-se três tipos de coaching quanto a abordagem coach-coachee ou coach-coachees, segundo Soares (2013):

1. **Coaching de indivíduos** – nesta abordagem o objetivo é melhorar a vida de um indivíduo tanto a nível pessoal, como interpessoal e profissional (Soares (2013) citando Zeus & Skiffington, 2000);
2. **Coaching de equipas** - destina-se a desenvolver o potencial da

empresa e dos seus trabalhadores, através do desenvolvimento da missão, dos objetivos e da equipa de trabalho da organização;

3. **Coaching de organizações** – exclusivo para líderes, ou gestores de topo com foco no “desenvolvimento de competências ao nível da liderança, a promoção da motivação, a redução do conflito, o estímulo da criatividade, assim como o desenvolvimento da capacidade de negociação do gestor, permitindo assim uma redução considerável dos níveis de stress nas equipas e o desenvolvimento organizacional (Cunha et al., 2010)”.

Também Dolan (2012), citado por Henriques (2018) indica 5 tipos de coaching:

1. **Coaching de Negócios** que tem actuação focada no desenvolvimento organizacional, ou seja, aplica-se a qualquer individuo com o desejo de melhorar o seu desempenho dentro da organização;
2. **Coaching executivo** que tem tem foco nos objectivos do coachee na organização, e a forma de trabalho com o coach é de um-para-um;
3. **Coaching de vida** que consiste em apoiar o coachee a alcançar as suas metas pessoais com foco no futuro. Magalhães (2017) realça que este tipo de coaching é voltado para a vida pessoal, com destaque aos aspectos ligados aos relacionamentos, às finanças, a aspectos familiares, questões físicas, profissionais, pessoais, entre outros;
4. **Coaching de familiar** que é realizado em ambiente familiar e onde se procura estabelecer fortes laços entre os seus membros, explorando formas de cada um deles lidar com os problemas de forma positiva;
5. **Coaching de casais** com o foco no progresso da relação entre casais, de modo a conquistarem a qualidade de vida que desejam.

Magalhães (2017) apresenta o seu conjunto de tipos de coaching, pelo que destacamos os seguintes:

1. **Coaching de Carreira** com foco no desempenho profissional do coachee no seu ambiente de trabalho, o qual depende da profunda análise das fraquezas enquanto amplia a visão estratégica que permitam descobrir as suas valências, os seus talentos e explorar melhores formas de alcançar sucesso (Costa, 2011);
2. **Coaching Desportivo** que se destina a orientar atletas com foco na melhoria do desenvolvimento dos mesmos e ajudar no trabalho de treinadores, usando estratégias de controle das emoções e do autoconhecimento de toda equipa. (Marques, 2016).

Henriques (2018) indica ainda Nyman e Thach (2013) como autores de outros tipos de coaching:

1. **Coaching de desempenho** com objectivo de providenciar orientação profissional entre 3 a 6 meses;
2. **Coaching Holístico** que tem como fundamento os princípios de equilíbrio e em todos os aspectos da vida do coachee com quem o coach trabalha numa abordagem de escuta activa, reflexão e *feedback* para que aquele alcance os seus objectivos;
3. **Coaching de conteúdo**, que se caracteriza pela experiência com sucesso do coach em determinada área a que pertence também o coachee;
4. **Gerente como coach**, onde se observa uma relação hierárquica e uma revisão do desempenho do coachee. Segundo Goleman (2007) este estilo funciona melhor quando aplicado para ajudar um funcionário a melhorar o seu desempenho ou a desenvolver pontos fortes a longo prazo.

Henriques (2018) cita finalmente Ensminger et al. (2015), que por sua vez indica os seguintes tipos de coaching:

1. **Coaching de conhecimento**, cujo objectivo é o de fornecer competências e conhecimento ao coachee em determinada área;

2. **Coaching de competências** que ajuda o coachee a adoptar novas formas de comportamento que conduzam ao aumento de resultados;
3. **Coaching pessoal** tem foco de auxiliar o coachee nos seus desafios pessoais, sentimentos, atitudes, percepções e autoeficácia;
4. **Coaching de resultados** mantém o foco nos resultados como o nome indica, ou seja, o processo visa ajudar o coachee a atingir metas específicas;
5. **Coaching de Desenvolvimento** tem o seu foco na aquisição de mais responsabilidades e tarefas, com visão sobre a carreira do coachee.

2.8 Abordar sobre crenças limitadoras do potencial humano.

As crenças limitadoras são formas de pensar das mais simples às mais complexas que impedem o individuo de realizar qualquer actividade que esteja ao seu alcance realiza-la.

A intencionalidade do coaching é resumida por João (2018) que refere-se ao mesmo como “uma ferramenta que promove a reflexão e desafia a linha habitual de pensamento de forma a desbloquear convicções que limitam as suas potencialidades (...) encorajando-o a definir metas, criar opções, ultrapassar problemas e a transformar crenças limitadoras em atitudes positivas que estão na base da dinâmica que levará a um resultado eficaz na resolução dos conflitos e dilemas que enfrente.

Este pensamento, em particular ao concernente às crenças limitadoras, é igualmente reforçado por Dianna Kokoszka, que esclarece que “As crenças são essenciais para a definição do comportamento diário.”. Deste modo, é essencial que o comportamento seja definido por crenças que impulsionem a produtividade na área de negócio que o individuo se encontre.

“a vida é feita de escolhas, e nós nos encontramos onde estamos por causa das escolhas que fizemos no passado. Todos nós temos crenças limitadoras, e este programa ensina as pessoas a livrarem-se dessas crenças limitadoras.”

“O BOLD ensinou-lhes a mudarem o seu *mindset*, para desenharem a vida que eles queriam, e a vive-la ...”

Diana Kokoszka, CEO
da KW MAPS Coaching

Por outro lado, Hall, 2004 indica que “...crenças que nos limitam e nos sabotam, funcionam como profecias e prejudicam o nosso desempenho (...) o melhor padrão de PNL para mudança de crenças é o *Museu de Velhas Crenças* (...) com esses processos de transformação, nós providenciamos coaching a uma pessoa para que troque as crenças limitadoras por outras reforçadoras.”

De entre as Leis do BOLD que veremos mais adiante, podemos retirar algumas que contribuem para a identificação de crenças limitadoras e crenças reforçadoras como:

- “Medo ou Fé...tu escolhes”;
- “Não existe tentar” – o BOLD defende que quando alguém diz que vai “tentar” já começa a limitar a sua acção em relação ao objecto em questão;
- “Aquilo em que focas expande-se” – o foco em crenças limitadoras torna-as maiores do que se deseja. Na mesma proporção, o foco sobre o que se pretende eleva-o ao nível que se deseja;
- “Tu tens o que mereces na tua imaginação”

CAPITULO III - Keller Williams Realty – Cultura, Missão, Visão, Valores e Crenças

3.1 A Cultura KW

O conceito de cultura, de um modo geral, é indicado por Munz (1997) citado por Saveia (2016), como o “conjunto total de regras que governam e ordenam o comportamento humano...que guia o pensamento, o comportamento e o sentimento individual.”. No entanto, quando se fala de cultura organizacional, Saveia (2016) menciona a proposta conceitual de Fleury (1990), que por sua vez propõe que cultura organizacional consiste em

“um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.” Fleury (1990)

A Keller Williams Realty (KW), foi fundada em 1983, na cidade de Austin, Texas (Estados Unidos da América), quando Gary Keller e Joe Williams deixaram a agência imobiliária onde trabalhavam para iniciar um novo movimento arrojado, onde cada consultor imobiliário é dono de um negócio interligado a uma loja (Market Center), dispondo de recursos de trabalho suficientes para intermediar o negócio de compra, arrendamento e venda de imóveis.

A filosofia de Keller e Williams teve como base o conceito de que o sucesso da KW seria determinado pela sua capacidade em fazer crescer igualmente as pessoas que na empresa procurariam desenvolver a sua carreira.

Em alguns anos, a KW tornou-se num franchise internacional de sucesso, tendo aberto o primeiro franchisado no Canadá em 1991, e mais tarde em países da América Central, América do Sul, Europa, África, Médio Oriente, ásia e Austrália, segundo Faia (2018).

Segundo Ferrari e Sassaki (2008), o conceito de franchise é “... um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e outra ou várias empresas franqueadas de outro, tendo como objetivo o crescimento acelerado das empresas envolvidas. Rabaça e Barbosa (2002) ressaltam franchising como o licenciamento da marca, dos produtos e da tecnologia de negócios de uma empresa (franqueador) para terceiros (franqueados).” (Lehnisch e Mendez,1991).

Por outro lado, Plá (2001) afirma que o franchising estabelece que o franqueador conceda ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, know-how e marca, mediante uma contratação financeira. Kotler (2000) acrescenta dizendo que o contrato entre as partes – produtor e distribuidor e retratado dentro de um canal de distribuição, como sendo um Sistema de Distribuição Vertical Contratual.

O detentor de um negócio de sucesso viabiliza a outros interessados a entrada em um negócio por meio da aquisição de direitos para produzir, ofertar e/ou comercializar produtos e/ou prestar serviços de forma exclusiva, com sua marca, tecnologia ou know-how, mediante o estabelecimento, portanto, de um contrato formal, com direitos e obrigações estabelecidos a ambas as partes.

Em 2011, a KW contava com 79 mil consultores imobiliários nos EUA, tornando-se a terceira maior agência imobiliária daquele país (Larcker e Tayan, 2011). Cinco anos depois, em 2016, a Keller Williams era o maior franchise imobiliário no mundo, contando com mais de 139,000 consultores imobiliários em 780 Market Centers, segundo Larcker e Tayan (2016).

De acordo com Faia (2018), em 2014 a KW inicia a sua actividade em Portugal com o estabelecimento de um acordo com a então Remax Ábaco, agência situada em Lisboa.

“Eduardo Garcia e Nuno Ascensão, CEOs da Ábaco, decidiram cancelar o acordo com a Remax e iniciar o projecto KW porque se identificavam mais com os modelos operacionais que a empresa implementava. Posto isto, Eduardo Garcia e Nuno Ascensão tornaram-se os fundadores e representantes da KW Portugal” Faia (2018)

Em 2021 a KW registava mais de 165.000 consultores e mais de 1000 Market Centers mundialmente. Desses números, 23 Market Centers e mais de 2000 consultores e associados estão em Portugal.

Larcker e Tayan (2016) indicam as características organizacionais da Keller Williams que, estabelecem a cultura da empresa e se resumem no seguinte:

Sistema de crenças – o acrónimo “WI4C2TS” resume as soluções “vencer-vencer” e o sucesso que se pode alcançar pelo esforço de terceiros. Este sistema resume os valores que sustentam as decisões que a organização e os clientes terão de tomar;

Partilha do lucro – aproximadamente metade dos lucros operacionais de cada um dos Market Centers são partilhados com consultores imobiliários usando uma fórmula que tem em conta os lucros do Market Center e a produtividade de outros consultores que tenham sido recrutados pelo consultor;

Liderança Partilhada – todas as decisões financeiras e de funcionamento de um Market center são tomadas por uma equipa constituída pelo proprietário, pelo team leader, e um conjunto de consultores (escolhidos de entre os top 20% em termos de produtividade). A esta equipa atribui-se a denominação de Conselho de Liderança Associada (ALC);

Política de livros-abertos – todos membros têm acesso a informação de receitas e despesas, bem como as actas das reuniões dos ALC's. isto pode ser o suficiente para assegurar a aproximação entre consultores e gestores e o envolvimento na vida da própria empresa;

Capacitação – a vasta gama de cursos disponíveis, servem para líderes de equipas, consultores de base e pessoal operativo, que oferecem melhores práticas de negócio, liderança e desenvolvimento pessoal.

Considerando que diferentes elementos contribuem para a identidade organizacional, é essencial conhecer a missão, os valores, a visão e as crenças da Keller Williams, que podem facilmente marcar a empresa e quem nela trabalha.

3.1.1 Missão

Dermol (2012) indica que a missão de uma empresa é uma ferramenta de gestão com poder para dirigir o comportamento da mesma. Enquanto que Pearce II (1982) esclarece que a missão de uma empresa fornece as bases para a cultura que vai orientar o futuro das acções executivas da empresa, e que a mesma descreve o produto da empresa, o mercado, a tecnologia de modo que reflita os valores e as prioridades estratégicas dos gestores executivos.

Porém, quem sintetiza o conceito de missão empresarial é Scorsolini-Comin (2012), ao defini-la como a sua “razão de ser”, ou o motivo para a sua existência. Este conceito aproxima-se melhor ao conceito da missão da Keller Williams:

“Construir carreiras que valham a pena ter, negócios que valham a pena ter, vidas que valham a pena viver, experiências que valham a pena proporcionar e legados que valham a pena deixar.” Faia (2018) citando Baro e Tayan, (2007) e website da KW

3.1 2 Valores

Os valores são os princípios de qualquer instituição. Na KW, os valores são indicados na seguinte ordem:

Deus – aqui o conceito não é tanto religioso como parece se mostrar, mas sim a crença em alguma coisa superior que cada um de nós tem, podendo incluir a crença na vida como o bem maior;

Família – é o elemento essencial do negócio, sendo em muitos casos o motivo primeiro para a realização de qualquer actividade;

só depois o negócio – o facto de indicar-se o negócio como o último dos valores da KW indica a relevância que têm Deus e a Família na vida dos próprios clientes, assim como para os consultores. O objectivo é de mostrar que apesar de ser importante, o negócio é apenas parte integrante de um todo maior.

3.1.3 Visão

Para Scorsolini-Comin (2012) “...a visão evoca o lugar aonde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para serem cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização.”

A Keller Williams tem como visão:

“Ser a agência imobiliária de escolha tanto para consultores imobiliários como para clientes.”

3.1.4 Crenças - WI4C2TES

As crenças são parte da cultura empresarial da KW que se tornam parte do comportamento normal de cada consultor, seguindo por sua vez o espírito do Market Center.

Inicialmente as crenças da KW eram designadas pela sigla WI4C2TS, no entanto, passou a integrar nos últimos anos o E de Equidade, como se vê a seguir na descrição de cada um dos pilares da crença Keller Williams:

Win-Win: ou não se faz negócio; é fundamental fazer de tudo para que todas as partes do negócio saiam do mesmo vencedoras de alguma maneira;

Integridade: fazer a coisa certa. É o esperado tanto para si mesmo como para o cliente com quem esteja a lidar e para com os demais colegas tanto da KW como de qualquer outra imobiliária;

Clientes: Estão Sempre em Primeiro lugar. Segundo Porter, citado por Ramos (2011), os clientes são a razão de existência da empresa. O que significa que sem clientes a quem a empresa venda os seus produtos, não faz sentido a sua existência. Ramos indica ainda que os gestores actuais dão bastante atenção ao processo de gestão de clientes, com o intuito de manter os clientes habituais fieis aos produtos da empresa.

Compromisso: em todas as coisas.

Criatividade: ideias antes dos resultados. A abertura existente na actividade de cada consultor permite que a criatividade para a realização da sua actividade seja utilizada, desde que não fira as demais crenças, nem as normas sociais aceites;

Comunicação: Procurar entender primeiro. Na actividade imobiliária a comunicação é essencial, logo, é indispensável que seja uma linguagem perceptível, coerente, clara para ambas partes e sempre que necessário definitiva;

Trabalho em equipa: juntos todos alcançam mais; o próprio espírito da KW implica e orienta a uma colectividade, à parceria, a interajuda, pelo que a continuidade do mesmo assegura sucesso;

Ter confiança: Começa com honestidade. A honestidade assegura a confiança entre consultores e clientes;

Equidade: Oportunidades para todos. Todas as pessoas independentemente das suas características biológicas, ideologias, merece receber o mesmo tratamento e ter as mesmas oportunidades de realizar actividade ou participar em negócios;

Sucesso: Resultados através das pessoas. O elemento mais importante da KW são as pessoas, sem as quais não haveria negócio, logo o cuidado e a capacitação das mesmas assegura o sucesso esperado da KW.

3.1.5 As actividades mais importantes de um consultor imobiliário de sucesso

Uma vez conhecidas as missões, os valores, a visão e as crenças da KW, o consultor imobiliário deve conhecer os passos necessários a dar para assegurar que o modelo de negócio desenhado para se alcançar o sucesso que a KW advoga.

Keller (2017) indica o modelo basilar do *Millionaire Real Estate Agent*, onde se destacam os 3 L's do consultor imobiliário (Figura 1), que são os pilares da sua actividade para alcançar o sucesso no sector:



Figura 1 - Pilares do MREA. Fonte: <https://join.luxreintl.com>

- **Leads** – Pistas, contactos, potenciais clientes. O processo implica fazer o trabalho de conseguir clientes para o negócio. Na KW, a geração de Leads é considerada a actividade mais importante de um consultor;
- **Listings** – Angariar. São as oportunidades potenciadoras de máximo rendimento no ramo imobiliário, pois que cada imóvel angariado torna-se um gerador de leads tanto para compradores como vendedores;
- **Leverage** – Alavancagem. É a forma de utilizar o tempo e o dinheiro a funcionarem a nosso favor usando três ferramentas: pessoas (quem vai fazer), sistemas (como vão fazer) e ferramentas (O que vão fazer).

No referido modelo que se vê na Figura 2, Keller (2017) propõe as quatro fases que o consultor imobiliário deve percorrer:

- 1ª Etapa – Pensar num Milhão (*Think*),
- 2ª Etapa – Alcançar um milhão (*Earn*),

- 3ª Etapa - Sustentar um Milhão (*Net*),
- 4ª Etapa – Receber um Milhão (*Receive*)



Figura 2 Modelo Basilar do Millionaire Real Estate Agent. Fonte:
<https://www.economictheories.org/lead-generation/leads.html>

3.1.7 A vertente formativa da KW

“Na KW acreditamos na aprendizagem para obter resultados e não em aprender por aprender”
(<https://www.kwportugal.pt/carreiras>)”

A capacitação é essencial ao sucesso de um negócio numa perspectiva de longo prazo, como vimos no capítulo I acima, constituindo base para o melhor desempenho dos indivíduos em ambiente laboral.

Nos estudos da Universidade de Stanford, realizados pelos pesquisadores Larcker, David e Tayan (2016), é reconhecida a vertente formativa da KW que versa na capacitação dos consultores imobiliários nas diferentes áreas do negócio.

Foi nessa perspectiva que a KW criou a KW *Mega Achievement Productivity Systems (MAPS) Coaching* que é um conjunto de programas de capacitação, cujos formatos variam de coaching de um-para-um, a conferências, a cursos semanais de coaching em grupo, como se pode ver na tabela 4 seguinte:

Nome do programa	A quem se destina/ Definição	Formato
IGNITE	A todos consultores imobiliários que iniciem actividade, servindo igualmente como <i>refresh</i> a consultores mais experientes	18 sessões com duração média de 2h-3horas durante quatro semanas Obs.: O Market Center garante que um Productivity Coach mantenha a formação a decorrer ao longo de todo ano, recorrendo a diferentes técnicas criativas de capacitação
MASTERY	Para quem deseja levar a sua carreira ao mais alto nível da indústria imobiliária	Um-a-um Sessões de coaching semanais Privilégios exclusivos
BOLD	Consultores imobiliários que ambicionem melhorar as suas competências, e eliminar conceitos negativos	Sessões em grupo Reuniões pessoais por semana Scripts e recursos exclusivos
BreakThrough	Para quem deseja maximizar os seus lucros, elevar a sua linha de partida e ultrapassar barreiras	Um-a-um Sessões de coaching semi-mensais Alto nível de responsabilização
GROUP	Programas de coaching baseado em tópicos, que	Sessões em grupo Chamadas semanais de

	foca em desafios específicos e fornece soluções objectivas	coaching em grupo Currículo e recursos únicos
--	--	--

Tabela 3 Programas do MAPS - Fonte: KW Maps website, adaptada pelo autor

O KW MAPS COACHING, de acordo com o website oficial da KW, é um programa galardoado com o prémio Stevie Award para Formação em Vendas e Programa de Coaching do ano, e ao mesmo tempo, permitiu nomear a empresa para o *PRISM Award for Excellence* em Coaching, que de acordo com o website da Federação Internacional de Coaching, o programa internacional do prémio PRISM é desde 2005 destinado a celebrar os negócios e as organizações que tenham criado fortes culturas de coaching, tornando-se elegíveis se:

1. Preencherem padrões profissionais rigorosos;
2. Apresentarem objectivos estratégicos-chave;
3. Moldarem a cultura organizacional;
4. Promoverem impactos positivos discerníveis e mensuráveis.

O MAPS Coaching inclui diferentes formas de coaching, sendo o programa BOLD um dos principais, considerando a sua abordagem inovadora destinada a todos os consultores imobiliários independentemente do seu nível de desempenho nos negócios, da experiência no ramo e do tempo de trabalho na empresa.

O compromisso do MAPS Coaching inclui:

1. Capacitar os indivíduos para fazerem mais dinheiro;
2. Dar a possibilidade de escolher;
3. Tornar-se parceiro de indivíduos que queiram montar e capacitar a sua equipa;
4. Oferecer a possibilidade de tornar-se parte de uma comunidade de elite.

3.2 O PROGRAMA BOLD – A Descrição

Sendo um Programa de Transformação e Condicionamento para Consultores Imobiliários,

“O BOLD apresenta uma experiência de mudança de vida ao criar uma vida por desenho, não por defeito, durante um programa de sete semanas, que refina os fundamentos para uma prática imobiliária próspera”

“O BOLD condiciona os participantes a pensarem e a agirem de forma ousada, redefinindo por completo a sua empresa, a sua vida e a sua capacidade de gerar rendimentos.” Keller Williams, 2020

O programa foi criado por Dianna Kokoszka, Presidente Executiva da MAPS Coaching, depois de usar da sua vasta experiência no ramo imobiliário com o intuito de ajudar os consultores imobiliários a encontrarem o melhor de si, a despertarem o seu potencial para alcançarem patamares que ela mesma alcançou, e principalmente passarem a desenhar o seu modo de viver e o futuro que pretendem atingir.

“O BOLD inclui as estratégias, competências e scripts que impulsionaram a própria carreira milionária da Dianna Kokoszka e a ajudaram a garantir o seu lugar como “rainha dos sistemas e dos scripts” do sector imobiliário.” KW website

O BOLD condiciona os agentes com excelentes exercícios mentais, técnicas de linguagem, actividades de geração de leads e Coaching de grupo. Este programa revolucionário aumenta as vendas através da busca implacável de leads e de actividades que ajudarão a desenvolver a empresa. Sendo um programa de coaching, é verdadeiramente um “processo de acompanhamento constante”, orientado para a ação, que visa melhorar resultados e comportamentos (Soares (2013) citando Câmara et al., 2010).

O Coach do BOLD

De acordo com o website da KW Portugal, o facilitador do BOLD é um Coach escolhido por Dianna Kokoszka, após passar por um conjunto de demonstrações de capacidade de providenciar o referido programa.

A grosso modo, a função do coach do BOLD é de ser:

“...alguém que te diz o que não queres ouvir e te mostra o que não queres ver para que te tornes na pessoa que sempre quiseste ser.” Citando Horn Jandry, Manual do Coaching Skills Camp

Tal aspecto ganha uma compreensão maior com o esclarecimento de Arrivé & Frings-Juton (2004), citados por Barosa-Pereira (2006), de que “o coach terá que desenhar um retrato de um sábio, onde a maturidade, a honestidade, a descrição, a humildade, a neutralidade e as qualidades humanas têm que obrigatoriamente estar presentes”.

3.2.1 Como, Quando, Onde e Quem pode participar?

Para participar de um programa BOLD basta proceder a inscrição via Market Center, ou directamente com a equipa BOLD Portugal, sendo que não existe condicionante quanto a pertença à KW ou a outra agência imobiliária.

O custo normal do BOLD são 250€ + IVA, que podem ser pagos na totalidade uma única vez, ou de acordo com arranjos de cada Market Center, sendo esta uma forma de assegurar a participação massiva de consultores. Esses arranjos implicam formas de pagamento mais facilitadas, impulsionadas pela garantia de sucesso do próprio programa. Assim, cada consultor interessado pode participar longe da preocupação de pagamento como condição para o seu desenvolvimento.

Em algumas ocasiões, o programa oferece promoções de até 50% do valor normal (125€ + IVA).

3.2.2 Duração e desenvolvimento

Originalmente o programa foi desenhado para ser realizado dividido em oito passos distribuídos por um período de oito semanas. Em Portugal o BOLD desenrola-se por um período de sete semanas distribuídos em sete passos (como se verá mais adiante na descrição dos manuais).

As sessões decorrem uma única vez a cada semana, durante o período da manhã e da tarde, com intervalos para café e para almoço.

De uma sessão à seguinte os coachees devem cumprir tarefas desafiantes cujos resultados deverão ser apresentados na sessão seguinte.

Importa referir que cada sessão do programa tem dois focos em termos de aprendizagem:

1. **Componentes do trabalho** – conhecimentos sobre os produtos, gestão do tempo, prospecção, como angariar um imóvel, como trabalhar com compradores, fechar contrato e comunicação;
2. **Melhoria da vida em si** – *mindset*, auto-gestão, manter-se positivo, como passar por fases deprimentes, gratidão, energia pessoal, e como contribuir para a vida de outra pessoa.

Durante as sessões os coachees são distribuídos por equipas, dirigidas por um capitão, e embora haja esforços individuais para alcançar objectivos pessoais, os membros da equipa têm a tarefa de ajudar-se mutuamente para assegurar o sucesso da equipa.

Os coachees passam pela experiência de situações da vida real, sendo convidados a praticar algumas das principais acções diárias de um consultor imobiliário de sucesso, como se pode ver uma amostra de uma agenda diária de um *Top Producer*, ou um consultor imobiliário de topo, da Tabela 5:

06:00	Acordar, Dizer afirmações diárias, Escrever motivo de Gratidão
--------------	--

06:30	Fazer Exercício
07:00	Afirmações/ <i>Scripts</i>
07:30	Preparar-se para o trabalho
08:00	Pequeno-almoço
08:30	Ir para o escritório
08:45	Lead-gen: Telefonar a FSBOs
09:00	Praticar com Agentes
09:30	Lead-gen: Telefonar a outros FSBOs
09:45	KW MAPS Power-up
10:00	Lead-gen: Fazer prospeção com FSBOs/antigos clientes
12:00	Fazer o acompanhamento dos Leads
12:30	Reunir com equipas, devolver chamadas, ver emails...
13:15	Pausa
14:00	Reunir com equipas, devolver chamadas, ver emails...
15:00	Reunir com cliente/ Prospeção
16:30	Reunir com cliente/ Prospeção
17:30	Reunir com cliente/ Prospeção
18:30	Reunir com cliente/ Prospeção
19:00	Escrever no diário

Tabela 4 Amostra de Agenda diária, Fonte: Manual BOLD # 1&2, adaptada pelo autor

Keller, Jenks e Papasan (2004) defendem que sem Leads não há vendas, isso implica que o processo de geração de leads seja dos mais importantes quando se pretenda fazer algum negócio de compra e venda. Na prática em sessão do BOLD, essa é uma das tarefas que é estimulada com frequência o suficiente para criar o hábito e promover o sucesso do negócio de cada consultor.

As regras de funcionamento do BOLD são distribuídas no primeiro dia do programa sendo genéricas no concernente ao respeito ao conteúdo, ao coach, aos restantes coachees, ao horário e aos objectivos que são definidos nas sessões como base para as actividades diárias.

De entre as regras do BOLD, ou Padrões de Desempenho, destacam-se:

1. A escolha do coachee em estar no BOLD – o que implica estar inteiramente nas sessões, livre das distrações dos telemóveis, livre de conversas desviantes com outros participantes durante os exercícios, entre outros;
2. Pontualidade – estar na sala a horas é essencial, tanto no início das sessões como após cada intervalo realizado ao longo das sessões;
3. Não aplaudir resultados negativos de outros coachees – aplaudir resultados desfavoráveis ao crescimento é considerado um estímulo ao não crescimento em si;
4. Realizar todas actividades – durante as sessões e fora das sessões, tornando-se participante activo.

Os padrões de desempenhos são indicados como necessários ao sucesso do envolvimento do coachee, por isso, o não cumprimento implica consequências directas.

“Tu “conquistas” as faltas, nós apenas as aplicamos!”

Manual do BOLD # 1&2

O BOLD define que o não cumprimento de um dos padrões representa uma falta. Ao alcançar 5 faltas o coachee é convidado a retirar-se do programa.

Outra alternativa oferecida é associar à falta ao compromisso de o participante contribuir financeiramente para a participação de outro funcionário noutra evento do BOLD.

3.2.3 Ferramentas do BOLD

3.2.3.1 Os Manuais BOLD

Cada participante do BOLD recebe no início do evento um bloco de notas simples e um conjunto de cinco (5) manuais divididos em:

1. PASSO 1 A Fundação & PASSO 2 O Poder da Tua Mente;
2. PASSO 3 FSBO's;
3. PASSO 4 Apresentação de Angariação & PASSO 5 Apresentação a Compradores;
4. PASSO 6 Fazer Dinheiro & PASSO 7 O Início da Viagem;
5. Scriptário – composto por dezenas de scripts a serem praticados pelos consultores para lidar com Posicionamento, Referências, Agendamento de reuniões, Angariação, Baixas de Preço, Compradores, *Growth Share*.

Os temas e tópicos dos manuais sendo transversais, não são seguidos de modo linear. O coach orienta o uso de cada manual de acordo com os tópicos da sessão.

3.2.3.2 O DIÁRIO do BOLD

O programa BOLD teve uma forte base nos diários da própria Diana Kokoszka, que registava pensamentos, ideias, experiências vividas a cada dia, lições aprendidas. O conteúdo de tais diários foi partilhado com a equipa

KW e muito do que foi escrito por ela consta nas notas dos manuais da formação.

Os participantes do BOLD recebem igualmente um diário onde devem escrever todos os dias, tal como a Diana fez, por se crer que o processo de escrita no diário tem benefícios, como destaca Hiemstra, (2001):

- Desenvolvimento e crescimento pessoal – é um investimento em si mesmo, por via de uma crescente percepção de pensamento e sentimentos pessoais;
- Intuição e auto-expressão – aprende-se a confiar na voz interna e a interpretar novos pensamentos o que pode aumentar a confiança em si mesmo;
- Resolução de problemas – a escrita e a imaginação de formas de se chegar a resolução de problemas por via de *insights* e reflexões sobre experiências de vida pode ser recompensador.

Por outro lado, Bruce (1998) descreve situações de pesquisa onde os indivíduos que escreveram intensa e emocionalmente sobre experiências traumáticas, na sua maioria tiveram melhorias na sua saúde física.

Enquanto que Adams (1998) refere que é terapêutico o escrever num diário uma vez que reforça a cura e o crescimento psicológico.

Observa-se então o poder do uso de um diário na actividade laboral, com benefícios sobre o corpo, a mente e o espírito.

O Coach do BOLD, solicita que cada coachee escreva, mantendo uma atitude positiva, o seguinte:

1. coisas que se tenha aprendido naquele dia;
2. coisas que tenha feito bem naquele dia.

É importante ainda considerar que a criação do hábito de escrita no diário faz parte do processo de transformação, logo, os coachees devem escrever todos os dias, a mínima palavra ou o texto que lhes vier à mente.

3.2.3.3 As Leis BOLD

No que concerne ao conceito de Lei, Schmieguel, C. (2012) esclarece que:

“A palavra lei designa um comando, ou uma determinação, que, nos fenômenos naturais se expressa sob a forma de impulsão (física), reação (química) e evolução (biologia), conhecidos como fenômenos de causa e efeito, cujo princípio é o de que, existindo uma determinada causa, produzir-se-á o efeito a ela correspondente, desde que mantidas as condições iniciais, fenômenos sobre os quais o ser humano tem pouco ou nenhum poder de interferência. São as leis da física, da química e da biologia, estudadas nas disciplinas que lhes são próprias.”

O mesmo autor distancia as leis da natureza das leis humanas, ao referir que “...a natureza, em suas variadas formas de manifestação, gerou as suas leis, que têm vida própria, são imutáveis, independem da vontade humana, que não as pode criar, nem modificar. Pode apenas estudá-las, descobri-las, descrevê-las e enunciá-las em palavras, que nos fornecem o referencial verbal de que necessitamos para atribuir-lhes algum significado, embora nem sempre fiel à realidade.”; Enquanto que “As normas sociais, por sua vez, são criação humana, ou mais exatamente, são produto da cultura humana e são adaptáveis ao momento histórico, aos valores sociais de cada povo e ao lugar em que devam ser aplicadas, segundo a evolução cultural.”.

O BOLD apresenta um conjunto de Leis que do seu modo procuram transmitir formas de pensar que se distanciam do modo dito “normal” da sociedade humana, com objectivo maior de eliminar as crenças limitadoras, as falsas barreiras mentais que impedem de realizar alguma actividade, e permitir a entrada em vigor de formas de pensar que influenciem positivamente os sentimentos e consequentemente as acções e produzam resultados.

A Figura 3 abaixo indica as existentes Leis BOLD:



Figura 3: As Leis BOLD, KW MAPS COACHING

3.2.3.4 Afirmações diárias

“...sou daquelas pessoas que acreditam no poder da PALAVRA que transforma os destinos do homem, da humanidade, que determina a marcha do mundo.”. Lima (1975)

Apesar de não ter carácter físico no conjunto de ferramentas do BOLD, as afirmações diárias têm um alto valor no processo de transformação mental que o BOLD proporciona.

Tais afirmações podem variar de mensagens positivas sobre si mesmo em relação a algo que se pretenda fazer (por exemplo: “Hoje é um excelente dia de Lead Gen, e vou fazer 50 telefonemas!”), ou pode ser uma Lei BOLD que vimos mais acima, preferencialmente associada a um objectivo, como por exemplo, “Lei BOLD: Se não está no calendário, NÃO EXISTE!”, sendo objectivo associado a essa lei o cumprir à risca tudo que está programado na agenda diária.

Como se pode ver no exemplo de uma agenda de um consultor de sucesso (Tabela 5), as afirmações diárias fazem parte do início do dia, uma vez que têm influência directa sobre as crenças limitadoras que as pessoas têm de si

mesmas e estimulam ao comportamento de sucesso desejado, ou seja, reforçam as crenças potenciadoras do comportamento positivo.

Para o BOLD, a afirmação mais emblemática, que o facilitador convida todos os coachees a repetirem várias vezes ao longo da sessão é a que se segue:

“Não Há Sorte, nem destino que possa dar a volta, sabotar ou controlar a firme convicção da MINHA alma determinada!” Afirmação BOLD #1 (Manual Passo 2, O Poder da tua mente)

De modo a assegurar que o clima associado à esta afirmação seja partilhado com todos os indivíduos, o pronome possessivo (MINHA) da frase é conjugado na primeira pessoa do plural (NOSSA) e numa terceira ronda passa para a segunda pessoa do plural (VOSSA), com o intuito de transmitir confiança uns aos outros.

Gratidão

Durante as sessões do BOLD, é referido o efeito de palavras positivas e de gratidão sobre a água, com base nos estudos de Radin, Nund & Maruso, 2008), que defendem a formação de cristais de água considerados bonitos quando expostos à intensões positivas, e o inverso também se pode observar, ou seja, palavras negativas não formam cristais bonitos, antes pelo contrário, criam imagem disformes, como se pode observar na imagem 1 abaixo.



Imagem 1 - Cristais de água. Experiência de Masaru. Fonte:
<https://www.cibersul.org/cientista-japones-fotografou-as-moleculas-da-agua-submetidas-ao-pensamento>

O mesmo conceito é transferido pelo facilitador do BOLD para que os participantes expressem palavras de gratidão diariamente. Desse modo, associa-se a possibilidade de palavras positivas e de gratidão influenciarem no bem-estar dos consultores imobiliários, e consequentemente provocarem melhor disposição para realizar as suas actividades.

3.2.4 O Programa em formato digital – BOLD Pivot

Com o espalhar do coronavírus em Dezembro de 2019 e nos primeiros meses do ano de 2020, que obrigou vários países a fecharem as suas normais actividades, ao programa BOLD foram apresentadas as hipóteses: adaptar-se ou desaparecer.

Foi nesse sentido que se criou um BOLD virtual denominado BOLD PIVOT. O mesmo consiste em:

- realizar as sessões via plataforma Zoom;
- Duração 4 semanas, consistindo em três sessões por cada semana, com a duração de 2h por sessão;
- Aberto a todos consultores imobiliários;
- Tem um custo de 125€ + IVA.

CAPÍTULO IV - Metodologia

4.1 Delimitação do tema e campo de estudo

Como apresentado por Bozer e Jones (2018), o processo de coaching é uma abordagem de aprendizagem e desenvolvimento que coloca o indivíduo que aprende no centro da experiência de aprendizagem.

Deste modo, a pesquisa foi realizada na cidade de Lisboa, sobre uma amostra da população de consultores imobiliários, com foco no efeito que se observou no seu desempenho após participarem do programa de condicionamento mental denominado **Business Objective: A Life by Design (BOLD)**.

4.2 Metodologia

Para a obtenção de conhecimento científico é necessário o seguimento de passos que constituem a metodologia científica que Rodrigues (2007) define como “um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.”. para isso, é imprescindível adoptar uma abordagem, escolher o tipo de pesquisa e as técnicas e processos de obtenção de dados.

Deste modo, quanto aos seus objectivos, a presente pesquisa é exploratória, que segundo Rodrigues (2007), visa proporcionar maior familiaridade com o problema, implica o levantamento bibliográfico ou o estudo de caso.

A presente pesquisa enquadra-se numa abordagem qualitativa que segundo Richardson (1999), citado por Saveia (2016), tem como objectivo primordial uma maior compreensão de um fenómeno social, analisando qualitativamente a consciência articulada dos participantes do referido fenómeno. Também Araújo e Gouveia (2018) indica como objectivos principais da pesquisa qualitativa a interpretação de um fenómeno que ocorre, implicando observar, descrever, compreender e indicar um significado

ao problema da pesquisa.

Para o presente estudo e compreensão dos fenómenos, a observação participativa serviu de base, pois como bem esclarece Richardson (1999) citado por Saveia (2016), “uma das vantagens do uso da observação é a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre o facto”. Tal observação decorreu em um dos eventos realizado em Novembro de 2019, tendo as sessões decorrido numa unidade hoteleira em Lisboa, Portugal.

Para complementar a observação participativa foi feita uma análise aos manuais do programa BOLD, à alguns manuais publicados pela Keller Williams Realty, à revistas científicas, livros, dados electrónicos, artigos científicos e outras obras científicas como dissertações, monografias e teses, e complementou-se com a elaboração de um questionário aplicável a uma amostra de funcionários que beneficiaram do programa BOLD.

De acordo com Araújo e Gouveia (2018), o questionário de uma pesquisa científica deve ser objectivo, limitado em extensão e deve ter instruções sobre o seu modo de preenchimento. Isso implica esclarecer o porquê da aplicação do questionário.

O questionário da presente pesquisa, foi inicialmente elaborado usando a ferramenta Microsoft Word, e de seguida inserido na plataforma Google Docs, facilitando assim o automatismo das respostas. O referido questionário foi encaminhado a um dos membros da equipa BOLD Portugal que por sua vez partilhou com indivíduos que já participaram de pelo menos 1 BOLD. Este processo decorreu em Maio de 2021, tendo como vantagem a plataforma eletrónica que não implica acesso pessoal aos questionados, considerando as actuais restrições sociais impostas pela pandemia do Sars-Cov.

4.3 População e amostra

A noção de população ou universo estatístico resume-se ao conjunto de todos os elementos que têm pelo menos uma característica comum. Como

forma de tornar económico, cómodo e prático, estuda-se uma amostra da população (www.ipb.pt/cmca/estatistica1). Nesta pesquisa, a população estudada é constituída por 564 indivíduos que participaram de pelo menos uma sessão do programa BOLD.

De acordo com Saveia (2016), citando Marconi e Lakatos (2006) uma amostra da população apresenta características relevantes para a observação do fenómeno em estudo. Como bem simplificam Estrela, Soares e Leitão (2015), a amostra é o subconjunto, retirado de um conjunto mais vasto (universo), que representa as mesmas características que esse conjunto.

Para o presente trabalho, a amostra que serviu de representatividade da população é composta por 87 consultores imobiliários, que participaram de um programa BOLD, pelo menos uma vez.

4.5 Discussão dos Resultados

A pesquisa deste trabalho permitiu a elaboração de um questionário que foi enviado a uma população de 564 indivíduos, consultores imobiliários em Portugal, sendo que se obteve 87 respostas que se apresentam de seguida em esclarecimentos específicos associados a gráficos resultantes das respostas providenciadas.

Questionou-se o motivo que levou os participantes ao BOLD, 72% dos indivíduos participou do programa por recomendação, enquanto que 20,7% participou por curiosidade e 25,3% tiveram um outro motivo (Gráfico 1). Considerando que a resposta a esta pergunta permitia a resposta de mais do que uma opção, alguns dos pesquisados responderam mais do que uma das opções.

Porque é que participou do BOLD?
87 respostas

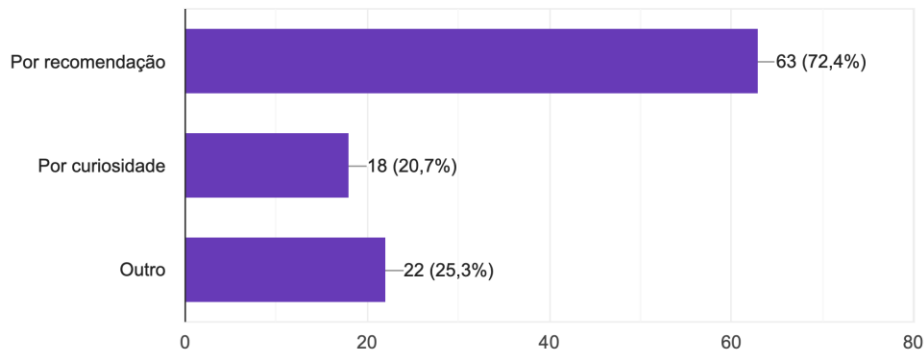


Gráfico 1 - Motivo de participação no BOLD

Com estes dados, considera-se impactante a recomendação de participação de um programa de condicionamento, elevando assim o marketing “de boca”.

Neste mesmo prisma, o aspecto da curiosidade também se pode associar à recomendação, por se falar em diferentes ocasiões sobre o programa, os possíveis participantes reagem com curiosidade suficiente para inscreverem-se.

No seguimento da resposta a primeira questão, os pesquisados foram convidados a adicionar informação complementar para o caso de responderem que “Outro” motivo os levou a participar do BOLD. Das vinte e duas respostas obtidas, destacam-se aquelas que reforçam o conceito de que o programa teria um impacto sobre os comportamentos positivos e sobre o seu negócio, como:

- “Queria impulsionar a minha carreira”;
- “Para mudar a minha forma de pensar no negócio”;
- “Pelo crescimento profissional e desenvolvimento pessoal”;
- “Para ajudar a “descobrir-me”, a crescer e a focar”;

- “Programa que correspondia a necessidade de desenvolvimento, nomeadamente disciplina”;
- “Consciente de melhoria contínua”;
- “Para me tornar primeiro uma melhor pessoa e depois um melhor profissional”;
- “Para alavancar o meu negócio”;
- “Necessidade”;
- “Motivação. Para estar perto dos melhores”;
- “Porque precisava de algo muito forte para fazer crescer a minha carreira, e o BOLD é o caminho”.

Relativamente ao aspecto financeiro, duas questões se direccionam ao mesmo: impacto da participação no programa sobre os lucros; o investimento feito e o impacto sobre o mesmo após participação no programa.

Como se pode ver no Gráfico 2, 83,9% dos indivíduos viram os seus lucros terem um crescimento que variou de 1% a 100%, ao passo que 13,8% revelou que nada mudou. Somente 2,3% viu uma redução nos seus rendimentos. Aqui se destaca o impacto positivo que o programa tem sobre os rendimentos da actividade dos consultores imobiliários. No entanto, fica por se perceber como o programa pode contribuir para a redução de rendimentos, como aconteceu com os 2,3% dos inquiridos.

Depois de ter participado viu os seus rendimentos/lucros:
87 respostas

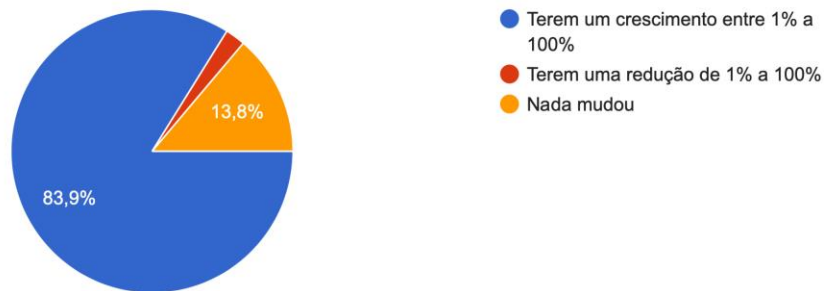


Gráfico 2 - Participação vs. Rendimentos

Já o Gráfico 3 se refere ao investimento de participação no BOLD, onde 97,7% dos participantes recuperou o investimento inicial, tendo-o considerado um excelente investimento, enquanto que 2,3% revelou ainda não ter recuperado o investimento feito, considerando assim um péssimo investimento.

Este aspecto é importante, uma vez que o próprio programa BOLD promete que no curso de aproximadamente 6 meses os participantes podem recuperar o seu investimento de participação, após obterem novas capacidades durante o programa.

Fazer o Bold foi...
87 respostas

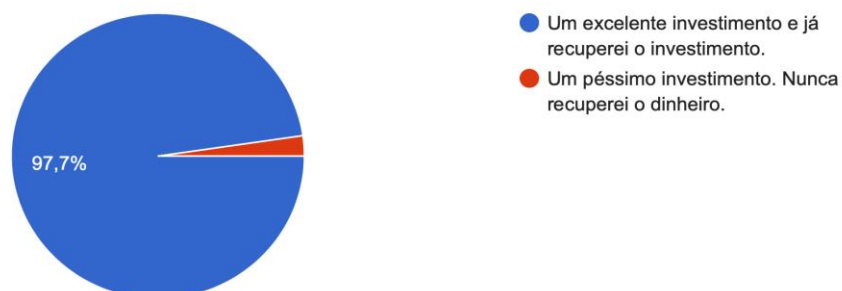


Gráfico 3 - Participação Vs. Investimento inicial

Como se pode ver no Gráfico 4, dos indivíduos inquiridos 97,7% revelou que a participação no BOLD permitiu-lhes ganhar mais confiança em si mesmos, para o aumento da sua produtividade, ao passo que 1,1% sentiu-se menos confiante para abordar clientes e fazer o necessário para obter bons resultados na sua actividade, e o restante 1,1% respondeu que nada mudou relativamente a sua confiança. Esses dados indicam que um dos grandes efeitos esperados do BOLD é atingido na grande maioria das vezes: Confiança para melhor lidarem com clientes e novos desafios no ramo.

Depois de ter participado do BOLD:
87 respostas



Gráfico 4 - Autoconfiança após o BOLD

O desenvolvimento de hábitos positivos que conduzem à produtividade pode ser igualmente um efeito de um programa de condicionamento, como se pode observar no Gráfico 5, onde 95,4% dos participantes inquiridos indica que ganhou hábitos que contribuíram para o aumento da sua produtividade. Por outro lado, 4,6% indicou ter desenvolvido um estranho medo do sucesso, contribuindo para menos produtividade.

Com o BOLD...
87 respostas

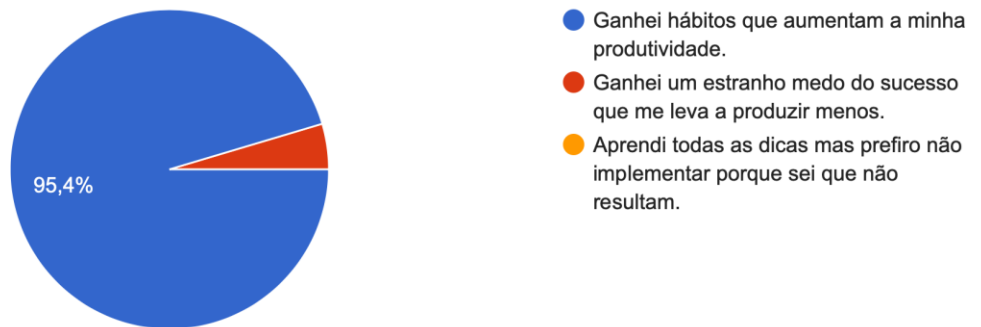


Gráfico 5 - Efeito do BOLD sobre a produtividade

O programa BOLD aposta no condicionamento mental usando leis que estejam associadas a comportamentos positivos que devem ser estimulados, enquanto os negativos são eliminados. Deste modo, na pesquisa realizada, observou-se que 89,7% dos pesquisados retiveram as referidas Leis de modo que os têm ajudado no seu comportamento diário. Por outro lado, e como se pode ler no Gráfico 6, apenas 9,2% por vezes lembram-se das leis já mencionadas, porém as ignoram e fazem o que os apetece. O restante 1,1% indicou que não se lembrava de nenhuma das Leis. Novamente, se vê a importância das técnicas de coaching para o desenvolvimento pessoal.

As Leis BOLD:
87 respostas

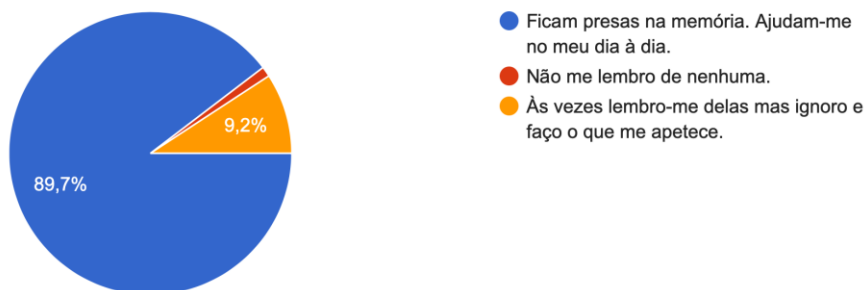


Gráfico 6 - As Leis BOLD

Na realização de sessões de Coaching a existência de material pode ser uma mais valia tanto para o Coach como para com o Coachee. Na pesquisa realizada 72,4% dos indivíduos inquiridos indicaram que o material usado no BOLD é ótimo, funcional e surpreendente, contribuindo para a transformação do *mindset*.

Por outro lado, 26,4% dos inquiridos considera que apesar de ser bom, o material pode melhorar mais ainda. Por fim, 1,2% dos inquiridos considera o material antiquado e inútil, e sugere que a alternativa do auto-aprendizado por via das conhecidas redes sociais (*Google* e *Youtube*) pode ser mais funcional, como se pode ver no Gráfico 7.

O material no BOLD:

87 respostas

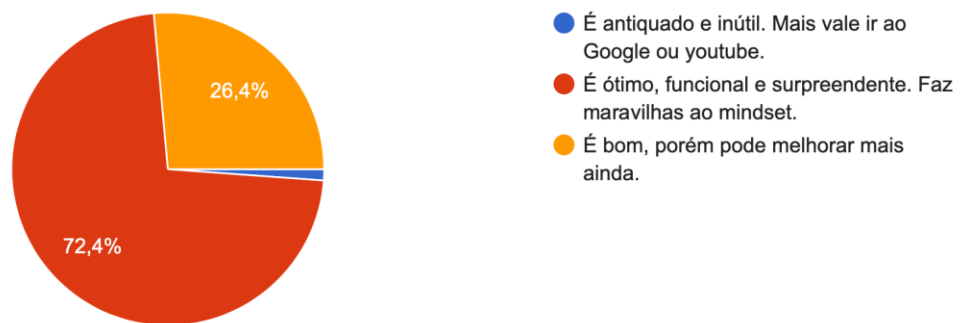


Gráfico 7 - Material do BOLD

Vimos a importância do Coach para as sessões de coaching. A pesquisa indica que 89,7% dos inquiridos considera que os coaches do BOLD são profissionais de alta qualidade e conseguem promover mudanças positivas aos coachees. No entanto, 6,9% considera que apesar de serem bons, os facilitadores precisam de melhorar mais as suas técnicas. Por fim, 3,4% considera que os facilitadores são incapazes de garantir mudanças na vida dos participantes, como se observa no Gráfico 8.

Os Facilitadores:
87 respostas

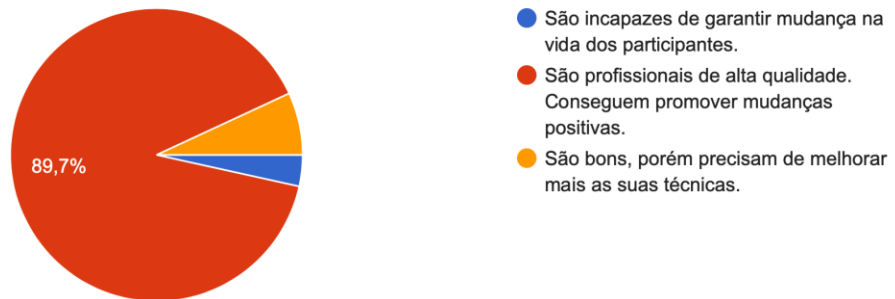


Gráfico 8 - Sobre os facilitadores

Já se viu acima que existem sessões de coaching que demoram cerca de 10 minutos pela sua natureza. Indicou-se ainda os tempos dedicados às sessões do BOLD. Na pesquisa aos participantes do BOLD, 51,7% dos mesmos indicou que o tempo dispensado para as sessões foi útil o suficiente, enquanto que 41,4% indicou que o referido tempo é equilibrado. Somente 6,9% dos participantes indicou que o tempo foi insuficiente, como podemos ver no Gráfico 9 abaixo.

O tempo usado para o BOLD:
87 respostas

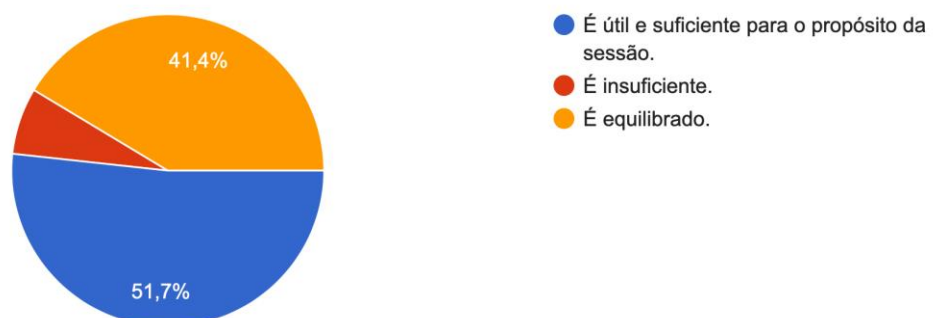


Gráfico 9 - Tempo de sessão BOLD

CAPÍTULO V – Conclusão, Limitações e Propostas

5.1 Conclusão

Os Recursos Humanos detêm um papel fulcral na organização e são um dos investimentos mais importantes que uma organização pode fazer, segundo Drucker (1954). Constituem o recurso estratégico, representando o fator crítico sem o qual não há forma de competir e ter sucesso, pelo que podem ser considerados como o ativo mais valioso dentro de uma organização (Bilhim, 2007), citados por Alves (2019).

O *coaching* surge assim como uma prática de desenvolvimento de competências, cuja principal missão consiste em evidenciar o melhor das pessoas, através um processo de acompanhamento contínuo. (Soares, 2013)

Quais são as vantagens?

A aplicação do coaching no desenvolvimento do potencial humano, no apoio a auto-descoberta, no estímulo a auto-motivação tem a vantagem principal de facilitar o processo de auto-descoberta de forças a estimular e reforçar, enquanto identificam-se as fraquezas a eliminar ou a reprimir.

Segundo Alves (2019), citando Camara et al. (2007) Coaching é um processo de desenvolvimento do talento que acompanha ao longo do tempo o desempenho contínuo do mesmo. O que reforça a importância do Coaching para a carreira progressivamente positiva do capital humano nas organizações.

O website do BOLD Portugal, um dos programas de coaching da Keller Williams, afirma que o seu método aumenta as angariações de imóveis em 107,89% e dá um ROI directo de 18.970€ *Growth Commission Income* (GCI), o que ficou comprovado com a pesquisa efectuada para este estudo, com mais de 97% de participantes a verem o seu investimento no programa a ser

recuperado, e cerca de 84% dos participantes do BOLD a verem o seu rendimento crescer entre 1% a 100%.

O uso de técnicas de Programação Neurolinguística no BOLD é uma das formas do mesmo programa ajudar os participantes a atingirem os seus objectivos, tal como Reader e Burton (2011), citados por Previanto (2006) esclareceram que a PNL “facilita como descobrir os melhores caminhos para atingir objectivos desejados...” e consequentemente contribuir para o desenvolvimento do potencial humano.

Com este trabalho, procurou-se investigar o efeito que o programa de condicionamento mental denominado **Business Objective: A Life by Design** (BOLD) contribui para o despertar do Potencial Humano ao ponto de torna-lo impactante, no sentido positivo e produtivo.

Considerando que 95,4% de consultores imobiliários revelou que a participação no BOLD permitiu-lhes ganhar novos hábitos necessários ao aumento da sua produtividade, podemos concluir que os programas de coaching, enquanto métodos de impulsionamento das capacidades de profissionais, são eficazes no despertar do potencial humano com vista a garantir a produtividade.

5.2 Limitação do estudo e proposta de futuras investigações

Para a correcta análise do tema, foram relevados os dados recolhidos nas fontes bibliográficas acima mencionadas.

A gestão do tempo para conciliar as actividades académicas, familiares e laborais do autor, foi de facto a maior dificuldade registada pelo mesmo, além do impacto que a pandemia do Corona Vírus provocou.

Foi enviado um questionário específico à equipa BOLD para obtenção de dados sobre o próprio programa. O referido questionário de apenas 5

perguntas não foi respondido, o que limitou ligeiramente a adição de informação sobre a descrição do programa.

Para futuras investigações no ramo, sugere-se a investigação sobre o facto de alguns coachees terem desenvolvido um estranho medo do sucesso, como se viu na presente pesquisa. O que terá provocado esse medo? E como se manifestou o referido medo? E como ultrapassar esse medo para se poder avançar ao encalço do sucesso desejado?.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, D. (2019), *Retenção De Talentos: Impacto na Inovação*, Dissertação de Mestrado, Associação de Politécnicos do Norte, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal

Araújo, A. Gouveia, L. B. (2018). *Pressupostos Sobre A Pesquisa Científica E Os Testes Piloto*. Universidade Fernando Pessoa, Porto , Portugal

Azevedo, R. M. (2006), *Programação Neurolinguística: Transformação e persuasão no metamodelo*, Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) p. 187, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

Barosa-Pereira, M. A. R. (2006), *Coaching: Estudo sobre a prática dos Coaches em Portugal*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora, Portugal

Beatson, M., Zheltoukhova, K. (2015). *Productivity: Getting The Best Out Of People*, Policy Report, CIPD, UK

Buzza, J., Mosca, J.B., (2009) *Create The Plan, Work The Plan: A Look At Why The Independent Business Owner Has Trouble Calling A Franchise A True Entrepreneur*, Journal of Business & Economics Research

Bozer, G., Jones, R. J. (2018): *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review*, European Journal of Work and Organizational Psychology, doi: 10.1080/1359432X.2018.1446946

Bresser, F., Wilson, C. (2010) *What Is Coaching? Excellence in Coaching, The Industry Guide*, 2nd edition, The Association For Coaching, London, UK

Collin, C., Grande, V., Benson, N., Lazyan, M., Ginsburg, J., Weeks, M.

(2012), *The Psychology book*, DK, London, UK

Dermol, V. (2012), *Relationship Between Mission Statement and Company Performance*, Analele Științifice ale Universității »Alexandru Ioan Cuza« din Iași. Științe economice, Sloveny

Dias, A., Silva, R. (2016), *Organizational Training and Organizational Commitment: A Literature Review and Conceptual Development*, International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. 3, Issue 1, Lisbon, Portugal

Estrela, E., Soares, M. A., Leitão, M. J. (2015). *Saber Escrever, Saber Falar. Um Guia Completo Para Usar Correctamente A Língua Portuguesa*. 15ª Edição. Publicações Dom Quixote. Lisboa, Portugal

Faia, D. B. (2018), *Recrutamento e Selecção no Ramo Imobiliário. O Caso da KW Select*. Relatório de Estágio. Mestrado em Negócios Internacionais, Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. Portugal

Ferrari, M. R., Sassaki, A. H. (2008) *Franchising: Estratégia De Expansão Da Roasted Potato*, Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo", Brasil

Galvão, A. M.; Cabeceiro, S. F.; Pinheiro, M (2016). *Impacto do processo de coaching na produtividade das empresas*. In 3º Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Porto p. 969-985. ISBN 978-989-99037-7-7
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/21906>

Godoy, A. S. (1995) *Pesquisa Qualitativa. Tipos fundamentais*, Revista de Administração de Empresas, Artigos, São Paulo, Brasil

Goldratt, E., Cox, J. (1984), *The Goal, A Process Of Ongoing Improvement*, North River Press

Goleman, D. (2007), *Leadership that gets results*, Harvard Business Review On Point Article, product 4487, Massachusetts
<http://workplaceengagementinsights.com/workplace->

<content/uploads/2015/08/Goleman-Leadership-that-Gets-Results.pdf>

Griffiths, K. (2005). *Personal coaching: A model for effective learning*. Journal of Learning Design, 1(2), 55-65. <http://www.jld.qut.edu.au/>

Hall, M. L, Ph.D. (2004). *COACHING 101. From NLP to Neuro-semantic Coaching*, MC, Wales, UK

Henriques, C. (2018), *O Papel do Coaching no Desenvolvimento Pessoal e Profissional: percepções de Coaches e Coachees*, Dissertação, Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal

Hiemstra, R. (2001). *Uses and benefits of journal writing*. In L. M. English & M. A. Gillen, (Eds.), *Promoting journal writing in adult education* (New Directions for Adult and Continuing Education, No. 90, pp. 19-26). San Francisco: Jossey-Bass.

João, M. (2011), *101 Perguntas Sobre Coaching*, AENL, 1ª ed, Lisboa, Portugal

João, Maggie (), *Coaching*, editora Lua de Papel, Lisboa, Portugal

Keller, G., Jenks, D., Papasan, J. (2004), *The Millionaire Real Estate Agent*, Keller Williams Realty Inc., Austin, TX, USA

Larcker, D. F., Tayan, B., (2016) *How Important is Culture? A Second Look at Keller Williams Realty*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance No. CGRP-55, Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 16-21, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2767180>

Larcker, D. F., Baron, J., Tayan, B. (2011), *Keller Williams Realty (B)*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Teaching Case No. HR-29B, Available at

SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1762873> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1762873>

Lima, Z. (1975), *A Palavra Falada*. Revista de Comunicação Social, Fortaleza, v. 5, n. 1/ 2, p. 41-53, 1975.
<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/51139>

MANUAL DO COACHING SKILLS CAMP (2019), Keller Williams Maps Coaching e Keller Williams Portugal, Lisboa, Portugal.

Magalhães, N. J. (2017), *Coaching: Um Método Prático de Desenvolvimento Organizacional*, Faculdade Católica de Anápolis, Especialização em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, Anápolis, Brasil

Martins, P. B , Ribeiro, G. L. F. , Carvalho, J. G. (2017). *Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*, Research, Society and Development, Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

Maxwell, J. C. (1993), *Developing The Leader within You*, Thomas Nelson Inc., Nashville, USA

Mosca, J.B., Fazzari, A., Buzza, J. (2010), *Coaching To Win: A Sistemic Approach To Achieve Productivity Through Coaching*, Journal of Business & Economics Research

Morais, A. (1998), *Dicionário de Inglês-Português*, Dicionários Editora, Porto Editora, 3ª Edição, Porto, Portugal

Myers, D. G. (1999), *Introdução à Psicologia Geral*, LTC Editora, Rio de Janeiro, Brasil

Pearce II, J. A., (1982), *The Company Mission As a Strategic Tool*, Sloan Management Review, University of South Carolina, USA

Pinto, A. M., Queiroz, A.F., Lopes, M. R. (2017). *O Impacto Dos Programas*

De Capacitação Profissional No Clima Organizacional Das Micro e Pequenas Empresas, Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande, Campo Grande, Brasil

Previanto, T. L. S. (2018) *As ferramentas e Práticas Da PNL No Processo De Coaching e Mentoring Para Estabelecimento De Relação De Confiança*. 46 p. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, Brasil

Radin, D., Lund, N., Masaru, E. (2008), *Effects of Distant Intention on Water Crystal Formation: A Triple-Blind Replication*, Journal of Scientific Exploration, Vol. 22, No. 4,

Ramos, C. (2011), *Elementos De Organização E Gestão Empresarial*, Edições IADE, Lisboa, Portugal

Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*, FAETEC/IST Paracambi, Brasil

Saveia, J. (2016), *Psicologia Organizacional e do Trabalho. Leituras Em Saúde Mental. Qualidade De Vida e Cultura Nas Organizações*. Editora Casa das Ideias, Luanda, Angola

Schmieguel, C. (2012). *Conceito De Lei Em Sentido Do Jurídico*. Ágora: Revista de divulgação científica, 17(1), p. 128–134.
<https://doi.org/10.24302/agora.v17i1.55>

Scorsolini-Comin, F. (2012), *Missão, Visão e Valores Como Marcas do Discurso Nas Organizações De Trabalho*, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, Brasil

Soares, L. R. (2013), O coaching enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos, Escola de Ciências Sociais, Departametro de

Sociologia, Universidade de Évora, Portugal

Spector, P. E. (2006), *Psicologia Nas Organizações*, Editora Saraiva, 2ª Edição, S. Paulo.

Stanier, M. B. (2016). *The Coaching Habits, Say Less, Ask More & Change the way you Lead*, Box of Crayons Press, Toronto

Stober, D. R., Wildflower, L. Drake, D. (2006) *Evidence-based Practice: A Potential Approach To Coaching*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 4, No.1 Fielding Graduate University, USA

Stolfzfus, T., 2005, *Leadership coaching, The discipline, Skills and Heart of a Christian Coach*, VA, USA

Thach, E. C. (2002). *The Impact Of Executive Coaching And 360 Feedback On Leadership Effectiveness*. Leadership & Organization Development Journal, 23(4), 205–214. doi:10.1108/01437730210429070

Webgrafia

- <https://www.kwportugal.pt/sobre-a-kw> acesso a 20/05/2021
- <https://join.luxreintl.com> acesso à 18/05/2021
- <https://www.economictheories.org/lead-generation/leads.html> acesso à 18/05/2021
- <https://www.kwredlabel.com/shop/Kellerink/> acesso à 18/05/2021
- <https://www.kwportugal.pt/franchising> acesso à 02/04/2020
- <https://mapscoaching.com/coaching-programs/BOLD> acesso à 15/07/2020
- <https://www.kwportugal.pt/carreiras/kw-BOLD#/> acesso à 15/07/2020
- <https://www.cibersul.org/cientista-japones-fotografou-as-moleculas-da-agua-submetidas-ao-pensamento/> acesso à 07/06/2021

- https://kwworldwide.com/?_hstc=243878490.01b95ab2f332a9e8d3e166f7bbc7594e.1616712763386.1616712763386.1616712763386.1&_hssc=243878490.1.1616712763387&_hsfp=774028942 acesso à 18/05/2021
- https://mapscoaching.com/?_hstc=243878490.01b95ab2f332a9e8d3e166f7bbc7594e.1616712763386.1616712763386.1616712763386.1&_hssc=243878490.19.1616712763387&_hsfp=774028942 acesso à 18/05/2021
- <http://www.kwconnect.com/page/kwu> acesso à 18/05/2021

ANEXOS

Anexo 1 – Carta à Equipa BOLD

**À
Equipa BOLD
Portugal**

Lisboa

Assunto: Apoio à monografia de mestrado

Estimada equipa BOLD.

Cordiais saudações.

É com muita satisfação e alegria que escrevo a vocês reconhecendo que há muito tempo que não falamos. Para começar quero expressar o meu profundo agradecimento que têm tido na minha vida desde que “tomei” o meu primeiro BOLD servido por vocês. Nesta fase de pandemia e incertezas, conseguiram mostrar que as Leis BOLD funcionam tanto para quem as aprende como para quem as ensina. Meus parabéns.

Há algum tempo decidi desafiar-me academicamente fazendo um estudo sobre o programa BOLD, intitulado “Eficácia do Coaching: O impacto do Programa BOLD para o incremento do potencial de Consultores Imobiliários da empresa Keller Williams Portugal”. Este estudo servirá para conclusão do curso de mestrado no Instituto Superior Privado (ISG).

Para o sucesso do meu estudo, ninguém melhor que vocês para darem a “mão” que preciso. Aos poucos junto umas ideias e noções para o estudo e já montei um questionário (em anexo) que pretendo partilhar com os consultores que já tenham feito o BOLD, e aqui começa a vossa parte: suporte e distribuição. Suporte no sentido de sugerirem uma ou mais perguntas que não constam no meu questionário, e distribuição aos contactos da vossa base de dados. Estou em crer que este estudo ajudará também o programa a melhorar ainda mais a sua actuação.

Para concluir, junto mais um desejo à minha pequena lista: que preencha a informação no Questionário A em anexo.

Termino reiterando o meu profundo agradecimento pela vossa ação que tenho a certeza que também se refletirá neste trabalho.

Um forte abraço.

Questionário A

1. Em que ano foi ministrado o primeiro BOLD Portugal?
2. À presente data quantos programas forma realizados?
3. Qual é a principal base teórica do BOLD?
4. Qual é a média de participantes por programa?
5. Qual é a Visão do BOLD para os próximos 5, 10, 20 anos?

Questionário B

O presente questionário serve para obtenção de dados sobre o Programa BOLD Portugal, servindo como fonte de informação para o estudo do mesmo programa para conclusão do curso de mestrado no Instituto Superior Privado (ISG) sob o tema “Eficácia do Coaching: O impacto do Programa BOLD para o incremento do potencial de Consultores Imobiliários da empresa Keller Williams Portugal”.

O tratamento da informação aqui providenciada respeitará a legislação sobre protecção de dados.

1. Há quanto tempo é consultor imobiliário?
2. Quando foi que participou do BOLD e quantas vezes?

Para as perguntas que se seguem, escolha a opção que mais se adequa a sua realidade

3. Porque é que participou do BOLD?
 - a) Por recomendação
 - b) Curiosidade
 - c) Outro (indique resumidamente)_____

4. Depois de ter participado viu os seus rendimentos/lucros:
 - a) Terem um crescimento entre 1% a 100%
 - b) Terem uma redução de 1% a 100%
 - c) Nada mudou
5. Fazer o Bold
 - a) Foi um excelente investimento e já recuperei o investimento;
 - b) Foi um péssimo investimento. Nunca recuperei o dinheiro
 - c) D
6. Depois de ter participado do BOLD
 - a) Senti-me mais confiante para abordar clientes e fazer o que fosse necessário para ter bons resultados
 - b) Senti-me menos confiante para abordar clientes e fazer o que fosse necessário para ter bons resultados
 - c) Nada mudou
7. Com o BOLD
 - a) ganhei hábitos que aumentam a minha produtividade;
 - b) ganhei um estranho medo do sucesso que me leva a produzir menos;
 - c) aprendi todas as dicas mas prefiro não implementar porque sei que não resultam
8. as Leis BOLD
 - a) ficam presas na memória. Ajudam-me no meu dia à dia;
 - b) não me lembro de nenhuma;
 - c) às vezes lembro-me delas mas ignoro e faço o que me apetece
9. o material no BOLD
 - a) é antiquado e inútil. Mais vale ir ao Google ou youtube;
 - b) é ótimo e funcional e surpreendente, porque faz maravilhas ao mindset;
 - c) é bom, porém pode melhorar mais ainda.

10. Os facilitadores

- a) São incapazes de garantir mudança na vida dos participantes;
- b) São profissionais de alta qualidade. Conseguem promover mudanças positivas
- c) São bons, porém precisam de melhorar mais as suas técnicas

11. O tempo usado para o BOLD

- a) É útil e suficiente para o propósito da sessão;
- b) É insuficiente
- c) É equilibrado

12. Qual é a Visão do BOLD para os próximos 5, 10, 20 anos?